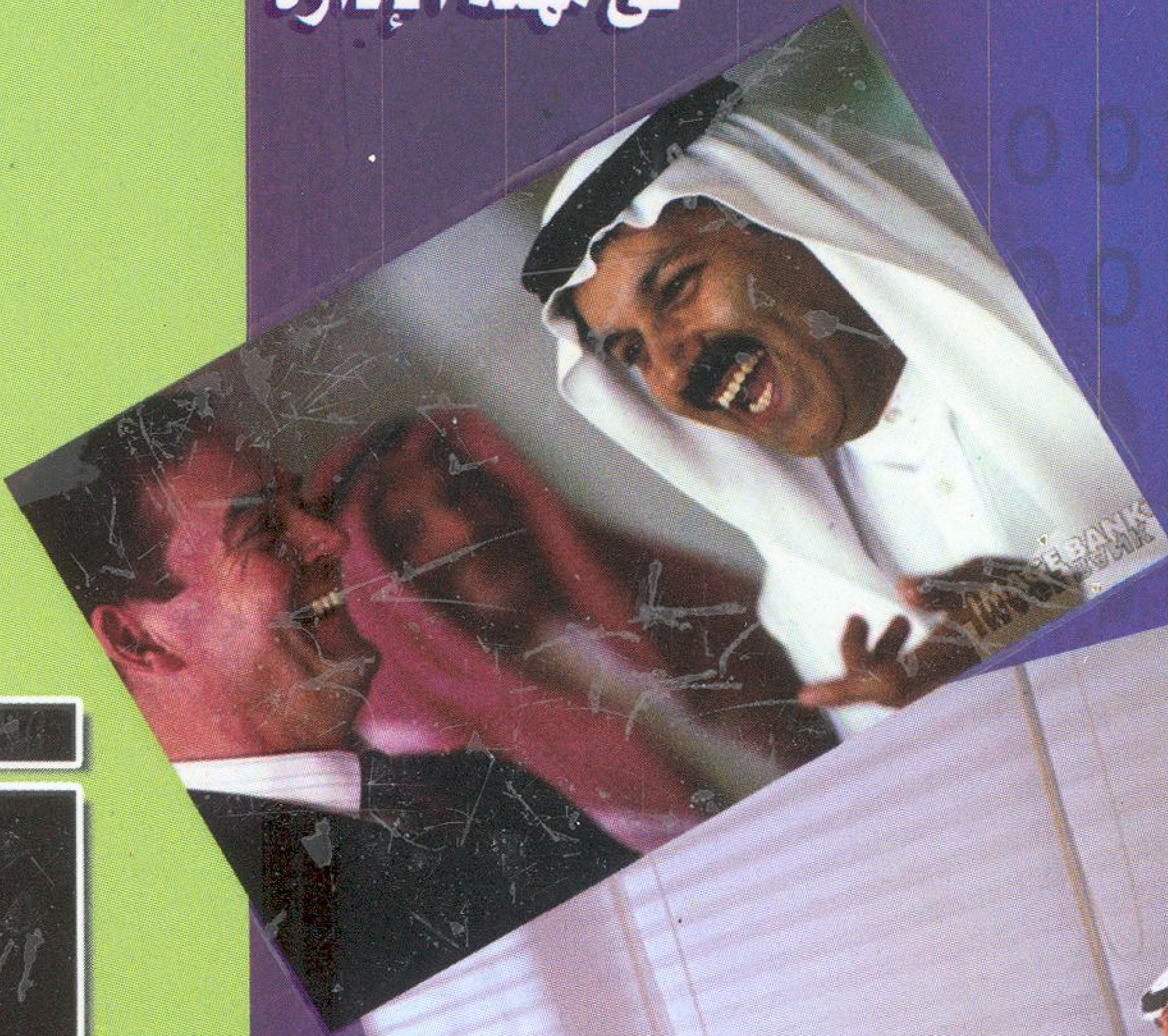
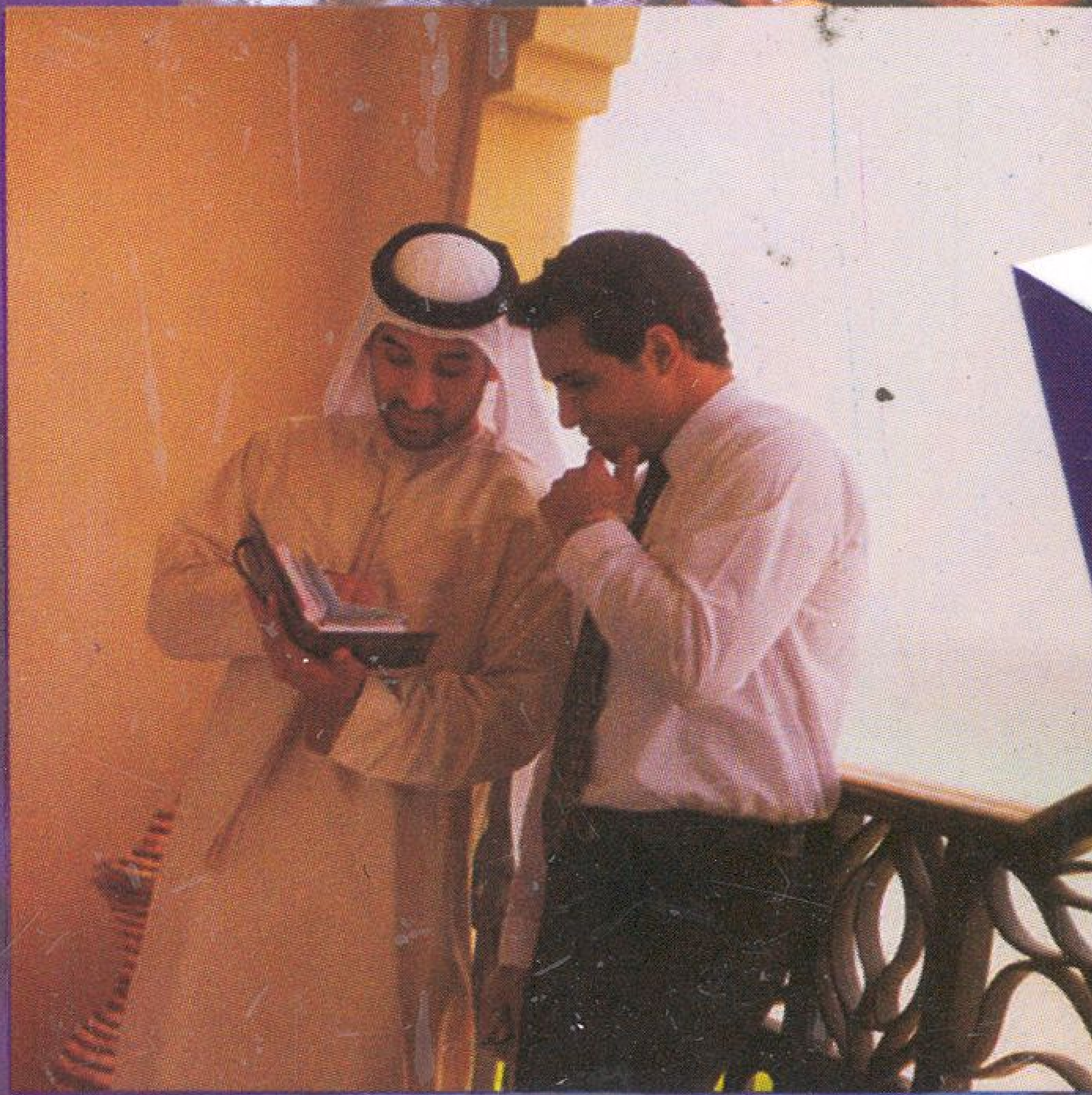
الأستاذ الدكتور
محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال بجامعة المنوفية
خبير استشاري فى الإدارة
رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

سلسة وثائق
الأساسيات والاتجاهات الحديثة
فى مهنة الإدارة

التهيئة الوظيفية







موسوعة
المدير
العربي

وآليات التميز الوظيفي

المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامي


الدار الجامعية


الدار الجامعية

دكتور
محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وادارة الأعمال
خبير إستشاري فى الإدارة
رئيس جامعة المنوفية - الأسبق

سلسلة وثائق
الإساسيات والإتجاهات الحديثة
فى مهنة الإدارة
وثيقة رقم [4]

التهيئة الوظيفية
وآليات التميز الوظيفى

المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية
للعاملين الجدد والقدامى

2009

الدار الجامعية
84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقاً
E-Mail : m20ibrahim@yahoo.com
Web Site : www.eldarelgamaya.com
5907466 -5917882

أسم المؤلف: د. محمد محمد إبراهيم

أسم الكتاب: التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفى

الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية

العنوان: 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس: 002035917882 - 002035907466

الموقع الإلكتروني: www. Eldarelgamaya.com

البريد الإلكتروني: m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع: 2008/10786

رقم الترقيم الدولى: 5 - 109 - 422 - 977

فريق عمل الكتاب:

الإشراف الفني والكتابة والتجهيز: الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف: أميرة أحمد رأفت

طبع: مطبعة الخولى - طنطـــا

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ
فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ﴾

سورة الرعد
الآية رقم (17)
صدق الله العظيم

1- فهرس المحتويات

الموضـــــوع	رقم الصفحة

2- فهرس الجداول

3- فهرس الأشكال

تقديم

لاشك أننا نمر الآن فى عصر تتعدد وتتنوع التحديات التى تواجه المؤسسات المختلفة العامة والخاصة سواء على المستوى المحلى أو العالمى، مما يعوقها فى الوصول إلى احتلال مركز الريادة فى السوق الذى تعمل فيه.

وتلك التحديات كثيرة ومتعددة، ولا يكفى المقام هنا إلى استعراض تفاصيل تلك التحديات ولكن يكفى فقط أن نشير إلى أهمها. **فمنها على سبيل المثال الانفتاح بين أسواق العالم المختلفة وهو ما يعرف بالعولمة**، وما يترتب على ذلك من تحولات جذرية فى اقتصاديات كثيرة من دول العالم خاصة اقتصاديات دول العالم الثالث، ذات الإمكانيات المحدودة والتى عجزت على ملاحقة ما يجرى على الساحة الدولية من تطورات فى كافة مجالات الإنتاج السلعى والخدمى وغيرها من المجالات. أضف إلى ذلك **التغير فى التقنيات التكنولوجيا الحديثة** وتأثيرها المباشر على نظم المعلومات الإدارية والتى يبرز تأثيرها فى منظومة اتخاذ القرارات الإدارية على كافة المستويات والأنشطة المختلفة بالمؤسسات. لقد حققت الدول الصناعية الكبرى كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا تقدما ملحوظا فى هذا المجال فكانت قراراتها الإدارية تتسم بالسرعة والتوافق مع المتغيرات التى تحدث فى الوقت المناسب، وأيضا الموضوعية فى اتخاذ تلك القرارات، مما كان له الأثر الكثير فى استغلال الفرص المتاحة بالأسواق المختلفة. **أضف إلى ذلك المنهج الذى تتبعه الدول المختلفة فى إدارة التغيير فمنها ما يعتمد على التغير** والتطوير العشوائى وأخرى تعتمد على التطوير الجزئى **وثالثة تعتمد على التطوير فى إطار منظومة إدارة التغيير** الذى حققت مخرجاتها النجاح فى مواجهة التحديات. وهذا الشكل الأخير من أشكال التطوير الذى تعتمد عليه الدول المتقدمة صناعيا واجتماعيا وثقافيا.

ولعل من أكثر التحديات التى تواجه عالم اليوم **هو كيفية إعداد وتأهيل الموارد البشرية والمحافظة عليها طول حياتها الوظيفية**، ذلك أن رأس المال البشرى إنما يختلف عن رأس المال المالى فى أن الأول سرعان ما ينتقل من مؤسسة لأخرى بمجرد شعوره بأنه فى موقف القوة وأن الظروف فى المؤسسات الأخرى تعتبر مواتية له عن تلك التى كان يعمل بها من قبل.

ولقد أدركت المؤسسات فى الدول المتقدمة صناعيا تلك الحقيقة، لذا ركزت الجزء الأكبر من اهتمامها حول إعداد العنصر البشرى وتأهيله، وتبلورت هذه الجهود من خلال المراحل الوظيفية للفرد بالمؤسسة.

- قبل الحياة الوظيفية أى قبل أن يدخل الفرد الخدمة.
- وبعد تعيينه وأثناء خدمته بالمؤسسة.
- وبعد انتهاء حياته الوظيفية.

وتختلف الجهود التى تبذل فى كل مرحلة من المراحل السابقة فإذا كانت **المرحلة الأولى** تركز على وضع أساسيات التوظيف ممثلة فى الهياكل التنظيمية والوظيفية والاختصاصات الوظيفية والوصف الوظيفى وتخطيط العمالة وتحديد هيكل الأجور وسياسات الحوافز، فإن **المرحلة الثانية** تركز على إدارة شئون الموظف أثناء خدمته ممثلة فى تدريبه بشكل مستمر، ونقله وترقيته إلى وظائف أخرى كذلك تقييم أدائه ورعايته الاجتماعية والصحية **أما بعد إنتهاء حياته الوظيفية** فإن الدول المتقدمة تحرص على استمرار العلاقة بينها وبين العاملين الذين أحيلوا إلى التقاعد، ويتم الاستعانة بخبراتهم فى مجالات العمل المختلفة إلى جانب مشاركتهم فى كافة الأنشطة الاجتماعية والثقافية ومنحهم كافة المزايا الصحية والمادية التى كانت تعطى لهم أثناء حياتهم الوظيفية، وينعكس تأثير دور إدارة الموارد البشرية فى المرحلة الأخيرة ليس فقط على العاملين المتقاعدين بل أيضا على رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

من هذا المنطلق يصبح هناك دور واضح ملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية فى تحقيق التمييز الوظيفى من خلال الآليات المختلفة فى المراحل الثلاث. **ولكن هناك دور ملقى على عاتق الموظف نفسه لاستكمال منظومة التمييز فى الأداء.** فلا يكفى فقط إعداد إدارة الموارد البشرية للآليات المختلفة والمرتبطة بالإعداد والتأهيل وإدارة شئون الموظفين ورعايتهم، **بل أيضاً يجب على الموظف نفسه أن يساهم فى تأهيل نفسه والسعى المستمر نحو التطوير الذاتى لقدرته وإمكانياته، بل أيضاً الفهم والوعى الكامل لتلك الآليات والحرص على تطبيقها والاستفادة منها،** خاصة إذا اتبعت إدارة الموارد البشرية المدخل التسويقى الحديث فى تسويق تلك الآليات للعاملين والذى يركز على إنتاج ما يمكن تسويقه للعاملين (كعميل داخلى) من آليات ونظم إدارة الموارد البشرية.

من هذا المنطلق يستهدف هذا الكتاب تنمية الثقافة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى من خلال استعراض أهم الآليات التى يجب على الموظف الجديد والقديم الإلمام بها واستيعابها جيدا بعد إعدادها من قبل إدارة شئون الموظفين والعمل المستمر على تنمية قدراته ومهاراته ذاتيا داخل مساره الوظيفى والحرص المستمر على توافر المقومات الوظيفية المطلوبة فى كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفى، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى تنمية رأس المال البشرى والمحافظة على استقراره فى المؤسسة مما ينعكس فى نهاية الأمر على رفع مستوى أداء العنصر البشرى فى مواجهة التحديات المختلفة التى تواجهه.

وتتحقق أهداف الكتاب من خلال مناقشة المحاور التالية :

المحور الأول : تحديد واختيار المسار الوظيفى.

نقطة البداية الحقيقية فى التمييز الوظيفى.

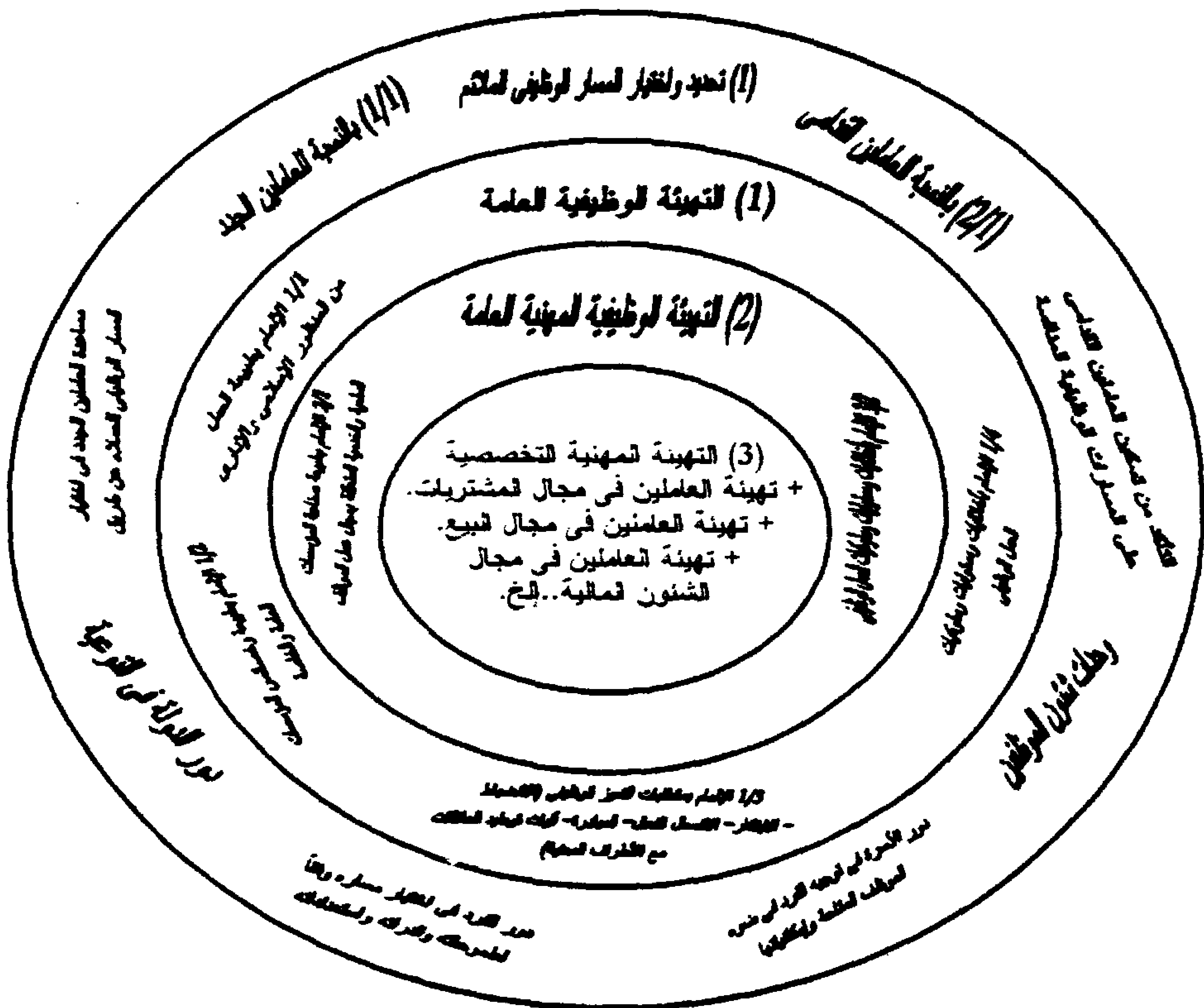
المحور الثانى : الالتزام بقيم العمل الإيجابية لتحقيق الولاء والانتماء الوظيفى.

المحور الثالث : آليات الإعداد والتأهيل الوظيفى للموظفين الجدد نقطة التحول الإيجابى فى الحياة الوظيفية للموظف وتحويل القيم السلبية الوظيفية إلى قيم إيجابية.

المحور الرابع : آليات التهيئة الوظيفية المهنية العامة.

المحور الخامس : توطيد وتفعيل العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالموظف.

ويعرض الشكل التالى موجزاً لأهم هذه المحاور السابقة لآليات التهيئة الوظيفية والمهنية العامة والتى ستكون مجال الدراسة فى هذا الكتاب.



شكل رقم (1)

الإطار العام لمحاور آليات التهيئة الوظيفية والمهنية العامة

وفى النهاية نرجو أن يكون هذا الكتاب بمثابة مرشد لمن تتوافر لديه النية الصادقة فى تحقيق التمييز الوظيفى ومن ثم تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة التى يعمل بها. أملين فأن تسعى إدارة الموارد البشرية أيضاً فى القيام بدورها الحقيقى فى الإعداد والتأهيل للموارد البشرية وإدارة كافة شئونها أثناء أعمال التشغيل ولا يقتصر دورها كما هو موجود حالياً على مجرد أعمال التنفيذ الخاصة بتلك القضايا الوظيفية ومتابعة تنفيذها كعمل روتينى يخرج من نطاق الدور الحقيقى إدارة الموارد البشرية.

والله ولى التوفيق

المؤلف

أ.د. محمد محمد إبراهيم

المحور الأول

تحديد واختيار المسارات الوظيفية وتسكين العاملين فى المسارات الملائمة

نقطة البداية الحقيقية فى التمييز الوظيفى

المحور الأول

تحديد واختيار المسارات الوظيفية
وتسكين العاملين فى المسارات الملائمة
نقطة البداية الحقيقية في التمييز الوظيفي

1 - تقديم

إن إلقاء نظرة سريعة على الوظائف التي يشغلها كثير من شباب اليوم نجد أنها تخرج عن مجال دراسته ، أو بالأحرى المسار الذي حدده لنفسه فى شغل الوظائف. فعلى سبيل المثال نجد أن حاملي بكالوريوس الطب يعملون مقدمي خدمات فندقية فى الفنادق، كذلك بالنسبة لبعض التخصصات الأخرى مثل التجارة والهندسة وغيرها. كما أن هناك الكثير من الشباب أيضا الذي ترك مجال دراسته وأتجه الى مجال آخر بعيد كل البعد عن دراسته مثل فتح مطعم أو مكتبة أو مزرعة دواجن أو سائق على سيارة أجرة الى غير ذلك.

ماذا تعنى هذه الظاهرة ؟

تعني غياب تخطيط المسار الوظيفي ومن ثم اختلاف الوظائف التي يشغلها الشباب خلال حياتهم الوظيفية . والبحث عن أي وظيفة شاغرة بدلا من بقائه بدون عمل، وحتي لا يعيش عالة على أسرته من ناحية، ومن ناحية أخرى خوفا من أن يتقدم به السن دون أن يتمكن من توفير مقومات حياة زوجية. والمدهش أن أصحاب التخصصات الفندقية يعملون فى وظائف أخري غير وظائف الفندقة التى من المفروض أن يكونوا قد حددوها كمسار وظيفي لهم.

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الظاهرة ؟

بالطبع يترتب على هذه الظاهرة عدة نتائج سلبية من أهمها :

- عدم ملائمة الوظيفة التى يشغلها الفرد مع مجال دراسته أو مساره الوظيفي مثل شغل خريجي الطب أو الهندسة أو التجارة لوظائف مختلفة تماما عن تخصصاتهم ، مما يترتب علية انخفاض مستوى أدائهم للوظائف التي يقومن بها وحاجتهم الى تدريب لفترة طويلة حتى يتمكنوا من استيعاب هذا المسار الوظيفي الجديد الذين يعملون فيه .
- يترتب على تلك الظاهرة أيضا إهدار فى موارد التعليم على مستوى الدولة . فمما لا شك فيه أن تكاليف الدراسة فى كليات الطب تساوى أضعاف الدراسة فى كليات السياحة أو التجارة أو الآداب . وهكذا .

لذلك يقتضي الأمر في البداية أن يكون هناك تخطيط للمسار الوظيفي على مستوي الفرد وأيضا على مستوي المؤسسة حتي يحدث نوع من التوافق بين المسارين.

إن تخطيط الفرد لمساره الوظيفي منذ بداية حياته التعليمية إنما يساعده على إنجاز مهامه الوظيفية مستقبلا عن طريق :

- معرفته وتحديده لما يحاول انجازه.
- مساعدته على تقييم برامج تطوير المسارات الوظيفية المرجوة أو المقترحة.
- مساعدته على اختيار ما يريد أو يحتاج عمله فى كافة المواقف أو الظروف المختلفة.
- المساعدة على التطوير المنظم للمسار الوظيفي من خلال نقل وخلق مجموعة منظمة من المعرفة.
- اقتراح طرق تقديم تبادل الأفكار والخبرات الإنتاجية والمهنية.

- استخدام المسار الوظيفي كمصدر للدورات والندوات ومجوعات المصالح الخاصة التى تركز على تطوير المسار الوظيفي فى المؤسسات المختلفة.[1]

من هذا المنطلق يستهدف هذا المحور توضيح مفهوم المسار الوظيفي وأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة وكيفية تخطيط الفرد والمؤسسة المسار الوظيفي وتحقيق التوافق بينهما .

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو المقصود من المصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي ؟
- ما هو المقصود من تخطيط المسار الوظيفي على مستوي الفرد ؟
- كيف يعد الفرد مساره الوظيفي .
- كيفية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة (إطار عام) .
- كيفية إدارة المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة .
- كيفية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين المدنيين بالدولة طبقا للقانون 47 لسنة 1978 ؟
- ما هي أهمية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي على مستوي الفرد والمؤسسة ؟
- ما هي مؤشرات نجاح المسار الوظيفية ؟

(1) Walter D. Storey (original Editor) Stephen K. Merman Zandy B.Leibowitz. (Co.Editors) **Career Development Systems** : **Questions. Worth Asking and Answers Worth Questioning** .(PrePared by the ASTD Career Development Professional Paretic Area. (American Society For Training and Development 1987 P 3.

2- مصطلحات مرتبطة بالمسار الوظيفي .... ما هي ؟

قبل البدء فى الحديث عن تطوير المسار الوظيفي سواء على مستوي الفرد أو المؤسسة يجدر بنا أولا أن نوضح بعض المصطلحات المرتبطة بهذا المجال **فجميع المهتمين بالمسار الوظيفي سواء كانوا من العاملين فى مجال التدريب والتنمية أو العاملين كأخصائيين فى تطوير المسار الوظيفي أو العاملين بصفة عامة فى حاجه لفهم بعض المصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي ومن أهم هذه المصطلحات ما يلي :**

1/2 تخطيط الحياة Life Planning .

ويشير إلى عملية التحليل الذاتي لتحديد وتقرير تأكيد تحقيق توازن نسبي للأمور المختلفة فى حياة الفرد والتي تتمثل فى العمل والقيم والأسرة والمجتمع والترفية والتعليم والتربية والتنمية الروحية.

2/2 المسار Career .

ويشير الي تتابع العمل، الاتجاهات التعليمية . والترفيهية والسلوكية والقيم والتطلعات والإنجازات على مدار حياة الفرد .

3/2 تخطيط المسار Career Planning

وهو بمثابة عملية مدروسة من أجل:

1/3/2 إدراك الذات والفرص والمعوقات والاختيارات والعواقب المترتبة عليها .

2/3/2 **ومن أجل** : تحديد الأهداف المرتبطة بالمسار .

3/3/2 **ومن أجل** : برمجة العمل ، التعليم والخبرات التنموية المرتبطة بها لتوفير التوجيه والتوقيت والخطوات التالية تحقق لأهداف المسار المحددة.

4/2 إدارة المسار : Career Management.

وهي عملية مستمرة لإعداد وتنفيذ اختيارات المسار الوظيفي ومراقبة خطط وأعمال المسار والتى يقوم بها الفرد وحدة أو بالتنسيق مع إستراتيجية وخطط المؤسسة.

5/2 تنمية المسار Career Development

وتشير الى مخرجات أو نتائج الأعمال التى يجب أن تتم أثناء تنفيذ خطط المسار (ويجوز أن تستند المخرجات أو النتائج التي يتم السعي لتحقيقها على عاتق المؤسسة أو الفرد أو كل منهما . ومن ثم يجب أن يكون تطوير وتنمية المسار مسئولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة).

6/2 تطوير وتنمية المسار الفردي Individual Career Development

وتشير الى الطريقة التى يتغير بها الأفراد سلوكيا عندما يتفاعلوا مع أدوار العمل على مدار حياتهم الوظيفية ، ويمكن حث وتشجيع التغيرات السلوكية عن طريق مؤثرات جسمانية أو ذهنية أو عاطفية .

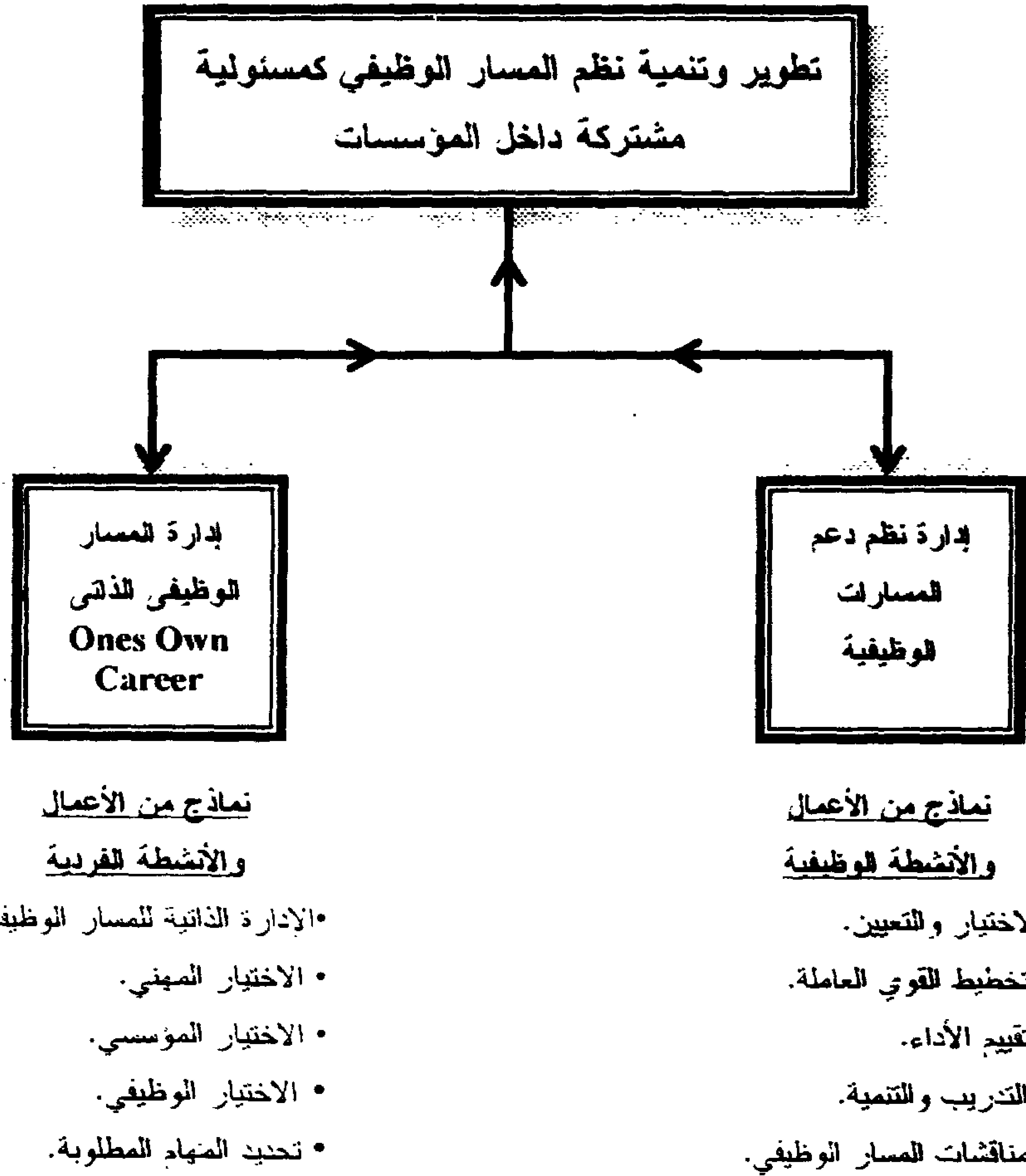
7/2 تطوير المسار التنظيمي Organizational Career Development

وهو بمثابة مزيج من الأساليب التى تستخدمها المؤسسة فى محاولة لتحقيق التوافق الأمثل للإفراد مع الحاجات والفرص المتاحة بالمؤسسة .

8/2 تخطيط الموارد البشرية :

وهو بمثابة النشاط التنظيمي المتمم لتخطيط المسار الوظيفي الشخصي ، وبموجبة تحدد المؤسسة الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا وخطط تأمين تلك الموارد من خلال التعيين والتدريب، والسعي المستمر لتحقيق التوافق الأمثل لحاجات الفرد والمؤسسة.

ويوضح الشكل التالي العلاقة وتحقيق التوازن بين المؤسسة والفرد في مجال المسار الوظيفي، حيث يتم تقاسم المسئولية بينهما في مجال تطوير المسار الوظيفي.



شكل رقم (2)

تطوير وتنمية المسار الوظيفي كمسئولية مشتركة داخل المؤسسات

3- كيف يعد الفرد مساره التعليمي و الوظيفي ؟

سبق أن عرفنا سلفا مسار الفرد فى الحياة والأن ونحن نناقش مساره الوظيفي . فما هو المقصود من كل من المسار التعليمي الوظيفي فى إطار المفهوم السابق لتعريف المسار بصفة عامة والعلاقة بينهما ؟

المسار الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التى يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتى تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره التي التى لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية .

ويشتمل هذا المفهوم على الوظائف مدفوعة الأجر وغير المدفوعة الأجر مثل الأنشطة التطوعية فى المجتمع .

أما المسار التعليمي فإنه يتمثل فى المراحل التعليمية المختلفة للفرد بدء من المراحل الأولي وحتي المراحل النهائية التي تؤهله للتسكين المسار الوظيفي المناسب والعلاقة واضحة تماما بين تخطيط كل من المسار التعليمي والمسار الوظيفي فالفرد منذ أن يكون على وشك أن يكون مؤهلا لشغل وظيفة معينة ، يمكن أن يبدأ فى تخطيط مساره الوظيفي الذي يمكنه من التسكين على المسار الوظيفي الذي يتلائم مع قدراته وإمكانياته والفرص الوظيفية المتاحة فى سوق العمل .

خلاصة القول أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد يبدأ من تخطيط مساره التعليمي الذي يؤهله للتوافق مع متطلبات المسار الوظيفي الذي يرغب التسكين عليه .

1/3 ما هي المزايا التي تعود على الفرد من تخطيط مساره الوظيفي ؟

بالإضافة الى أهمية تخطيط الفرد كما أشرنا سلفا– فإن اهتمام الفرد بتخطيط مساره الوظيفي إنما يرجع الى عدة أسباب من أهمها :

- **يساعده فى بناء شخصيته ومكانته الوظيفية[1]..**
- **يمنحه معنى لحياته والفرصة لإشباع رغبته فى الإنجاز واعتراف الآخرين به .**
- **كما أنه بالطبع ، وسيلة لحصول الفرد على الأموال اللازمة لإشباع ضروريات حياته وتوفير الرفاهية له .**

2/3- والآن كيف يمكن للفــرد تخطيط مساره الوظيفي ؟

يجب أن يبدأ تخطيط المسار الوظيفي للفرد فى سن مبكرة من حياته التعليمية، وبعد حصوله على الشهادة الإعدادية مثلا، أو بعد حصوله على الثانوية العامة مباشرة ، ففي حالة تخطيط مساره الوظيفي **في المرحلة الأولى (بعد الحصول على الشهادة الإعدادية) يكون أمامه فرصة توجيه مساره الوظيفي نحو الوظائف المهنية** (الزراعية، الصناعية) **وبعد حصوله على الثانوية العامة يكون أمامه فرصة لتوجيه مساره الوظيفي نحو الوظائف الإدارية أو المالية أو الطبية أو الهندسية** ... الخ حسب نتائج الدراسة التى يقوم بها .

وفى كلتا الحالتين يجب علي الفرد تخطيط مساره الوظيفي طبقا للخطوات التالية[2] :

1/2/3 مرحلة الاستكشاف :

ماذا يجب أن يفعله بالنسبة لهذه المرحلة ؟

تعبر هذه المرحلة عن المجهودات التي يبذلها الفرد فى التعرف على :

---

(1) د.محمد محمد إبراهيم إدارة الأفراد – أسس علمية – قضايا تطبيقيـــة من واقع بيئة عمل الجهاز الحكومي بمصر، (القاهرة مكتبة عين شمس 1992) ص 407 – 408.

(2) مرجع سابق مباشرة ص 409 – 412 .

(1) مهاراته وقدراته واهتماماته والأنشطة التي يمكن القيام بها لتكوين مهاراته وصقلها من خلال التعليم والتدريب، والتعامل مع الظروف المحيطة والمؤثرة على حياته الوظيفية. ويتوصل الفرد فى هذه المرحلة الى فكرة سليمة ومناسبة عن الوظيفة التى يريدها والمسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه إليها وتتأثر هذه الجزئية من مرحلة الاستكشاف بعوامل كثيرة من أهمها المدرسة والعائلة والأصدقاء ووسائل الإعلام.

(2) التعرف على فرص العمل المتاحة لذلك يجب أن يحرص الفرد أن تتوافر لديه معلومات كافية ودقيقه . عن وظائف المسارات الوظيفية فى كل تخصص أو على الأقل التى تدخل فى مجال اهتمامه **والسؤال الآن هو. من أن يحصل على هذه المعلومات ؟** لديه أكثر من مصدر، منها على سبيل المثال:

- من وسائل الإعلام المختلفة خاصة الصحف والمجلات .
- النصائح التى تتلقاها من بعض زملائه - أساتذته.. والديه .. الخ .
- نشرات ووثائق المراكز المتخصصة مثل الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، وزارة القوى العاملة ..... الخ .
- من الوسائل الأخرى للحصول على المزيد من المعلومات عن الوظائف اختبارات الاهتمامات المهنية والاتجاهات التى تجرى بواسطة معاهد البحوث والجامعات .

وهنا يجب أن ننوه بضرورة قيام مثل تلك المراكز المتخصصة بإعداد نشرات دورية عن الوظائف الحالية والمطلوبة خلال الفترات القادمة حتى تكون بمثابة دليل يسترشد به الموظفون المرتقبون الذين يخططون لمساراتهم الوظيفية .

2/2/3 مرحلة التقييم الذاتي.

بعد أن تجمعت لديه معلومات عن مهاراته وقدراته واهتماماته والوظائف المسارات الوظيفية المختلفة .. ماذا يجب أن يفعل بعد ذلك ؟

يجب على الفرد فى تلك المرحلة أن يقيم ذاته. **ويتضمن تقييم ذاته الإجابة على التساؤلات التالية :**

- ما هي الوظائف التى تستحوذ على اهتماماته من بين تلك الوظائف ؟ ومدى استعداده لشغلها مستقبلا ؟
- ما هي المهارات التى يملكها بالنسبة لتلك الوظائف ؟ ما هي قيمه واهتماماته بالنسبة لها ؟ وماذا يحب وماذا يكره بالنسبة لهذه الوظائف ؟

إن تلك المرحلة هي مرحلة تقييم ذاته أي تحديد مجالات قوته وضعفه .

وهنا يبرز سؤال عن :

ما هي أهم الآليات التى تساعد الفرد فى تقييم ذاته ؟

من الآليات التى تساعد الفرد على تحليل ذاته هو أن يقوم بتحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بـ :

- النواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية .
- وكذا درجة الأهمية التى تضعها للوظيفة التى تشغل تفكيره مستقبلا مثل :
- الاستقلالية.
- الأمان الوظيفي.
- الانتماء للآخرين.
- المكافأة المالية.

وتتمثل مخرجات تلك المرحلة فى :

وضع تصور لوظيفته المستقبلية فى ضوء قدراته وإمكانياته التعليمية والمادية وغيرها.

3/2/3 تحديد الفرص الوظيفية .

بعد أن يكون قد وصل الى مرحلة التعرف على المجال الوظيفي الذى يمكن أن يكون مجال لمساره الوظيفي عليه قبل أن يتخذ أي قرارات يتعلق بتنفيذه للبدء فى السير نحو تحقيق هذا المسار،عليه أن يقيم الفرص المستقبلية المتعلقة بهذا المسار. والسؤال هنا هو :

كيف يمكن تقييم تلك الفرص المستقبلية ؟

يمكن تقييم المستقبل الوظيفي للمسار الوظيفي الذى يمثل اهتمامه من خلال .

دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديموجرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا، وكذا السياسة العامة للدولة باعتبارها من العوامل التى تؤثر على توافر فرص التوظف المستقبلية . كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الكتيبات التى تصدرها منظمات العمل المحلية والإقليمية والدولية والتى تتضمن المهن المرتقبة.
وتعتبر الجمعيات الفنية المتخصصة مصدرا هاما للحصول على معلومات عن المهن فى المجالات التخصصية المختلفة. وتساهم إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات أيضا فى توفير مختلف المعلومات عن الوظائف المطلوبة والتى يوضحها الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة، والتى يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة .

هذا وتتأثر الوظائف داخل المؤسسة بالعوامل التالية :

- نمو أو انكماش الأعمال .
- سياسة المؤسسة بخصوص تنمية وترقية العاملين من داخل المؤسسة مثلا ، هل سيتم ترقية الأفراد على أساس مستوى الأداء أم على أسس شخصية أم أساس الأقدمية وهكذا .

4/2/3 تحديد متطلبات تحقيق المسار الوظيفي . وتتمثل هذه المتطلبات فى تحديد الأهداف ووضع خطط وتنفيذها . وقبل الحديث عن هذه المتطلبات نرجو أن ننوه بما يلى :

أن تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلباته تختلف باختلاف المرحلة التى يمر بها الفرد . فالفرد فى بداية حياته التعليمية خاصة المتقدمة يختلف فى أهدافه المطلوب تحقيقها وآليات تحقيقها (الخطط المطلوبة) عن ذلك الفرد الذى يعمل بالفعل فى بداية حياته الوظيفية والذي يريد أن يعدل من مساره الوظيفي فى إطار المسار الوظيفي الذى تعده المؤسسة التى يعمل بها . فالفرد بعد أن يكون قد أعد نفسه من حيث مهاراته وقدراته العلمية والعملية وبعد التحاقه بالعمل طبقا للمسار الوظيفي للمؤسسة ، تبدأ مرحلتي التقديم والتوجيه وتحمله بالمهام الاولى لعمله . فى اثناء ذلك قد يصدم بالواقع العملي وربما يعانى من القلق وخيبة الامل وثم يصبح واجب عليه أن يثبت وجوده من خلال أدائه العملي أو البحث عن مسار وظيفي اخر يتفق مع قدراته وإمكانياته.

(1) تحديد الأهداف.

بعد التعرف على الذات والتعرف على الاتجاهات والفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية ، قصيرة وطويلة الآجل ، ومن أهم تلك الأهداف تلك التى تؤدى الى النمو وتدفعه للتحدي، **وتتمثل فى المعارف والمهارات اللازم توافرها للمسار الوظيفي الذى استقر الشخص عليه . وهنا يجب التنويه الى ضرورة أن تتلاءم تلك الأهداف مع قدرات الفرد وأن تتوافق مع تصوره الشخصي .**

ومن الملاحظ أن أهداف الشخص الذى لم يبدأ حياته الوظيفية. تتمثل فى اختيار مساره التعليمي من خلال المدرسة أو الجامعة ويحاول فى تلك المرحلة أيضا تنمية قدراته على إنجاز مهام تتعلق بالمسار الذى يخطط للسير فيه.

أما الفرد الذى يعمل بالفعل فإنه يسعي دائما إذا كان ينوي الاستمرار فى هذا المسار فى تنمية قدراته وإمكانياته ومحاولة اكتساب مهارات جديدة تساعده على النمو والتحدي الوظيفي فى المسار الوظيفي الذى يسير فيه.

ويستطيع الفرد أن يحقق تلك الأهداف من خلال تحديد الآليات التخطيطية (خطة العمل) قصيرة وطويلة الآجل ، وتتمثل تلك الآليات التخطيطية التى تكون فى مجموعها **خطة العمل في الأساليب والخطوات التى يسلكها الفرد وصولا للأهداف المرجوة.**

وتختلف تلك الآليات التخطيطية أو خطة تنفيذ المسار الوظيفي بالنسبة للعاملين المرتقبين الذين مازالوا فى مراحل التعليم المختلفة عن تلك الخطة الخاصة بالعاملين الذين بدأوا مسارهم الوظيفي .

(2) خطة المسار الوظيفي للعاملين المرتقبين والحاليين :

تركز آليات تلك الخطة على تحقيق الأهداف الخاصة بالخبرات التى يمكن اكتسابها فى الآجل القصير :

- قبل أن يبدأ الفرد حياته الوظيفية .
- وأثناء الوظيفة (أثناء ممارسة العمل) .

وتتمثل آليات تلك الخطة فيما يلي :

- إعداد قائمة بمسارات التعليم البديلة التى يختار الفرد من بينها المسار التعليمي الذي يساعده على تحقيق مساره الوظيفي.

- إعداد قائمة بمعايير المفاضلة بين مسارات التعليم والتى تنطوي على معايير خاصة بقدرات الشخص وإمكانياته العلمية واستعداده الشخصي وأيضا المعايير المالية المتعلقة بتكلفة تنفيذ المسار الوظيفي .
- إعداد قائمة بالوسائل الداعمة للمسار التعليمي والتى تساهم بشكل مباشر فى تدعيم الخبرة العملية للمسار الوظيفي مثل الحاسب الآلي واللغة والتدريب العملي خلال العطلات والأجازات لدعم الخبرة العلمية والعملية لوظائف المسار الوظيفي .
- إعداد قائمة بالضوابط والسياسات التى تتضمن الالتزام بالتحرك داخل المسار التعليمي بنجاح مثال ذلك :
- الضوابط الخاصة بالتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد **فيما يتعلق بمساره الوظيفي وبين حاجات المؤسسة .**
- إمكانيات تنفيذ البرامج التى يرغب الفرد العمل فيها بما يحقق تكامل الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة .
- أيضا ضوابط التقييم وتحديد مستوي التقدم فى المسار التعليمي وهكذا .

أما بالنسبة للعاملين الحاليين الذين يشغلون مسارات وظيفية : فيتعين عليهم الفهم والوعي الكامل بآليات خطة المؤسسة الخاصة بالمسارات الوظيفية المختلفة. **ومن أهم الآليات التخطيطية التى تساهم فى ضبط تنفيذ خطط المسار الوظيفي للمؤسسة أن يدركوا كثير من الآليات التخطيطية التى تساهم فى تقييم نجاحهم فى مساراتهم الوظيفية ومن أهم هذه الآليات ما يلي :**

- أساليب تقييم قدرات ومؤهلات واهتمامات الفرد ومدي تمشيها مع متطلبات المسار الوظيفي للمؤسسة.

- أساليب متابعة أداء الفرد فى مساره الوظيفي ومدي تقدمه وبخاصة فى تحقيق متطلبات المسار الوظيفي.
- أساليب تنمية قدرات وإمكانيات الشخص لتحقيق التقدم المستمر فى مساره الوظيفي عن طريق التعليم والتدريب المستمر، وإعداد الخطط التى يمكن اكتسابها فى الآجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المنفذة خارج العمل ، ثم بعد ذلك التخطيط لمشروعات التطوير طويلة الآجل .

ويترتب على عدم فهم تلك الآليات السابقة عدم القدرة على تحقيق السير في المسار الوظيفي ومن ثم تعثر الموظف ، وطلب تعديل مساره .

(3) تنفيذ خطط المسار الوظيفي :

من المرغوب فيه لتنفيذ خطط المسار الوظيفي للفرد الذي يبدأ العمل أو الذي يعمل بالفعل التأكد من توفير المناخ التنظيمي التدعيمي والذي يشجع المديرين فى كل المستويات الإدارية علي مساعدة مرؤوسيهم فى تطوير مساراتهم الوظيفية والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة. مثل التنقلات الوظيفية المؤقتة وشغل مكان المدير أثناء أجازته وبرامج التدريب أثناء العمل وغيرها . وفيما يلي عرضا لتنفيذ تلك الخطط فى مراحل الحياة الوظيفية للفرد .

(1/3) مرحلة الوظيفة الأولي :

وهنا يبدأ الفرد فى البحث عن وظيفة تتناسب مع قدراته ومهاراته وبعد التحاقه بالعمل، تبدأ مرحلتي التقديم والتوجيه وتحمله بالمهام الأولى لعمله، وفى أثناء ذلك قد يصدم الفرد بالواقع العملى وربما يعاني من القلق وخيبة الأمل، ويصبح واجبا عليه أن يثبت وجوده من خلال أدائه لعمله .

وفى تلك المرحلة يصبح الفرد تحت التمرين . حيث يوضع تحت الاختبار ، فإن نجح فى أداء عمله **فإنه يشعر بنوع من الكفاءة ويصبح أكثر التزاما تجاه المؤسسة أما إذا فشل فإنه يبدأ فى البحث عن وظيفة أخرى .**

وبعد ذلك وفى حالة نجاح الفرد فى عملة تأتي مرحلة الاستقرار فى الوظيفة ، وهنا يشعر الفرد بالسعادة لأنه حقق شيئا هاما بحصوله على الوظيفة .

(2/3) مرحلة الحفاظ على الوظيفة :

وتتضمن هذه المرحلة مرحلتين :

(1/2/3) **مرحلة منتصف العمر الوظيفي** : حيث يسند الى الفرد الوظائف الأكثر أهمية بالمؤسسة ، وفى تلك الفترة تتزايد إنتاجية وقيمة الفرد فى المؤسسة من خلال شعوره بالنضج والآمان فى أدائه لدوره.

(2/2/3) **مرحلة آخر العمر الوظيفي** : ويستفاد فى هذه المرحلة بدرجة أكبر من عقلانية وحكمة ورؤية الفرد فى أمور عديدة مثل تعليم صغار الموظفين ، وربما يشعر الفرد بنوع من التهديدات من ناحية الموظفين الأصغر سنا وأكثر تقدما وتدريبا ، ويمكن التغلب على تلك الأزمة من خلال تحقيق التعادل بين طموحات وأهداف الفرد من ناحية وما يمكن إنجازه من ناحية أخرى .

(3/3) مرحلة الانتهاء الوظيفي :

وهنا يخطط الفرد للتقاعد ويعتاد على قبول أدوار أقل أهمية ويبدأ فى إحداث نوع جديد من المواءمة بين أسرته وأصدقائه ومجتمعة.

وتأكيدا لأهمية تخطيط المسار الوظيفي نعرض فيما يلي تلك الخطوات وتلك المراحل للتخطيط للمستقبل الوظيفي وأهميته على مستوي الفرد بشكل أكثر تفصيلا وذلك على النحو التالي :

1- من الذي يقوم بالتخطيط للمستقبل الوظيفي للفرد ؟

الذي يتولي هذه المهمة كل من :

- الفرد (الموظف) نفسه .
- مساعدة رئيسة المباشر .
- مساعدة أخصائي شئون الأفراد .

2/3- ما هي مكونات عملية التخطيط للمستقبل الوظيفي :

1/2/3- جمع المعلومات عن :

- مهارات الفرد وقدراته وطموحاته وقيمه واهتماماته .
- فرص الوظائف المتاحة بالمؤسسة التى تستغل القدرات والمهارات والقيم المتوفرة لدي الفرد .

2/2/3 وضع الأهداف واختيار البدائل الملائمة لتحقيقها .

3/2/3 اختيار البديل الأنسب على الطبيعة للتأكد من ملاءمته لقدراته وإمكانياته .

4- ما هي مراحل تخطيط المستقبل الوظيفي ؟

1/4 مرحلة الاستكشاف :

تعبر هذه المرحلة عن المجهودات التى يبذلها الفرد فى التعرف على مهاراته وقدراته واهتماماته، والأنشطة التى يمكن القيام بها لتكوين مهاراته وصقلها من خلال التعليم والتدريب، والتعامل مع الظروف المحيطة به والمؤثرة على حياته الوظيفية .

ويتوصل الفرد فى هذه المرحلة الى فكرة سليمة ومناسبة عن الوظيفية التى يريدها والمسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه إليها .

وتتأثر مرحلة الاستكشاف بعوامل كثيرة كالمدرسة والعائلة والأصدقاء ووسائل الإعلام .

2/4 مرحلة الاختيـار :

وتتكون هذه من عدة خطوات :

1/2/4 البحث عن الوظيفة والاتصال بالمؤسسات التي توجد بها الوظائف .

2/2/4 استعراض فرص الوظائف المختلفة .

3/2/4 المقارنة والاختيار .

4/2/4 قبـول الوظيفة .

5/2/4 الاعداد والتهيئة لشغل وأداء الوظيفة .

6/2/4 ممارسـة الوظيفة (أعباؤها وواجباتها ومسئولياتها)

7/2/4 الحرية الوظيفية (النقل . الترقية ....)

8/2/4 الاسـتقرار .

3/4 مرحلة الصيانة :

1/3/4 يصبح الفرد هنا جزء من المؤسسة وعضوا هاما فى تركيبها التنظيمي .

2/3/4 يقوم الفرد بمقابلة التوقعات التى يحملها الآخرون فى المؤسسة تجاهه ويلعب الدور المكلف به بالكفاءة الواجبة .

3/3/4 مواجهة الأعباء لأسرته حيث تحدث فى هذه المرحلة عوامل جديدة مثل التغيرات الأسرية ، وزيادة الالتزامات (المالية والأدبية) والتغيرات الصحية.

4/4 مرحلة الاقتراب من التقاعد :

1/4/4 يتقدم الفرد فى العمر .

2/4/4 يهيئ نفسه للتقاعد .

3/4/4 يقبل ما يحدث من تقليل للدورة .

4/4/4 يبدأ فى تغيير اهتماماته .

5/4/4 يرتبط أكثر بالعائلة والأصدقاء .

6/4/4 يفكر فى كيفية قضاء حياته التقاعدية .

5- ما هي العوامل المؤثرة فى تخطيط المستقبل الوظيفي للفرد ؟

1/5 المهنة التى يتخصص فيها الفرد والجوانب الفنية لها ومهارتها .

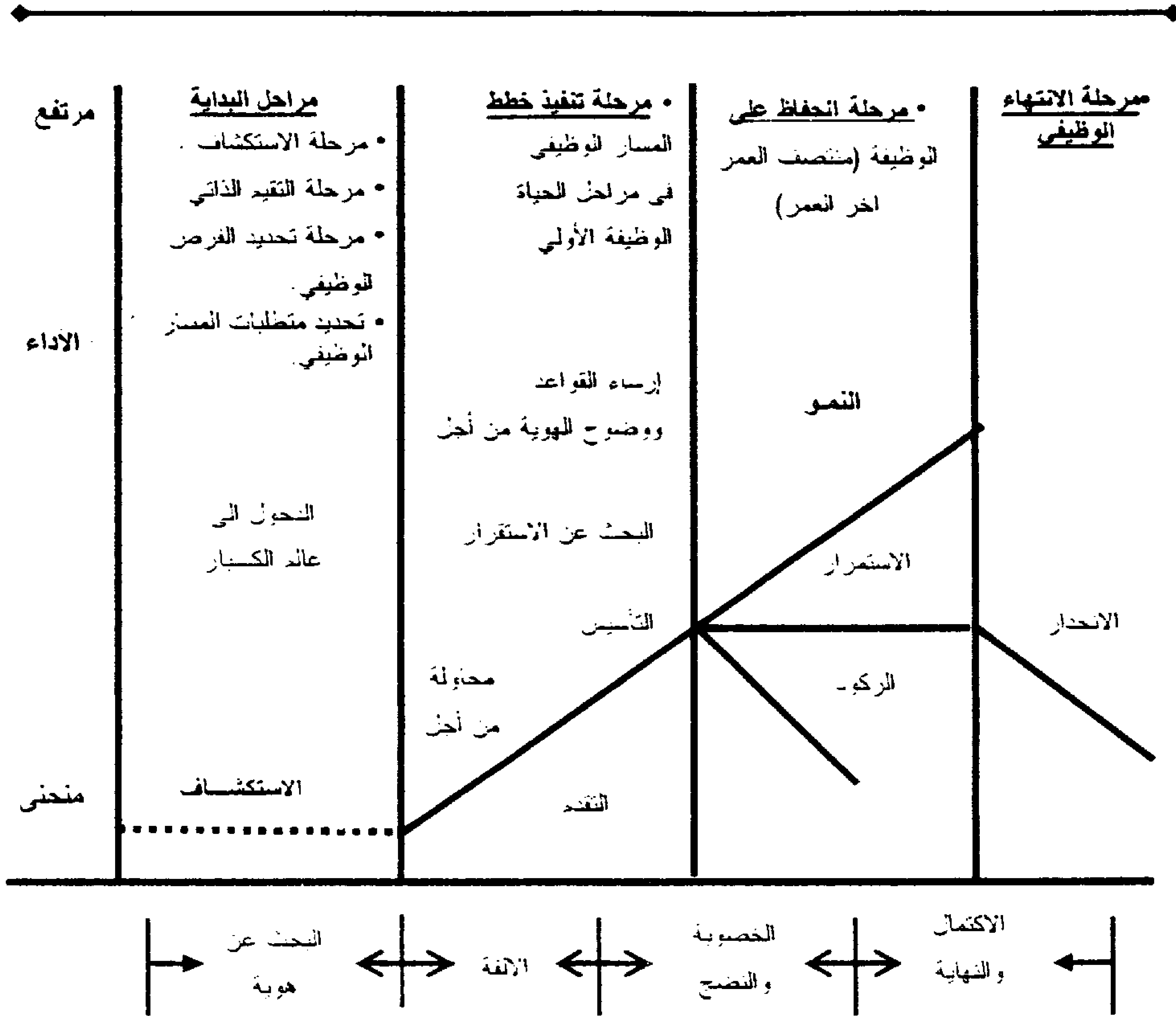
2/5 المهارة الإدارية .

3/5 القوانين واللوائح الإدارية .

4/4 الدوافع الفردية لدى العاملين .

5/4 الظروف البيئية لمحيطة .

وفى النهاية يوضح الشكل التالي نموذج متكامل لخطوات المسار الوظيفي :



شكل رقم (3)

نموذج متكامل لخطوات ومراحل المسار الوظيفي

ويوضح الجدول التالي هذه الخطوات والمراحل التى يوضحها الشكل السابق

جدول رقم (1)

مراحل ومتطلبات المسار الوظيفي

المتطلبات / الخطوات والمراحل	حاجات ضرورية	متطلبات وحاجات عاطفية	الاحتياجات التدريبية
البداية	1- أنشطة وظيفية متنوعة 2- استكشاف الذات.	1- القيام باختيار وظيفة تمهيدية 2- الاستقرار .	تغيير مدخلات الفرد : (1) ربط بين الدراسة والعمل (2) تدريب على المهارات المرتبطة بالوظيفة . (3) مراجعات واقعية للوظائف عند التعيين
تنفيذ المسار في إطار المرحلة الأولي	1- تحدي الوظيفة. 2- تنمية القدرة في مجال التخصص . 3- تنمية القدرة على الخلق والابتكار . 4- تناوب العمل في مجال جديد كل 3، 5 سنوات	1 التعامل مع المنافسة ومواجهة الفشل . 2 التعامل مع الصراعات بين الأسرة والعمل . 3 الدعم والتشجيع 4 الاستقلال الذاتي	التنمية من خلال الوظيفة : (1) وظائف مبدئية تمثل تحديا . (2) تنقلات دورية بين الوظائف . (3) تحفيز ومكافأة الأداء الجيد. (4) إرجاع الأثر ومراجعة متكررة للأداء
تنفيذ المسار في مرحلة الحفاظ على الوظيفة . • في مرحلة منتصف العمر الوظيفي • في مرحلة أخر العمر الوظيفي	1- تحديث في المهام الوظيفية . 2- تنمية المهارات لتدريب الآخرين (صغار العاملين) . 3- الانتقال لعمل جديد يتطلب مهارات جديدة 4- تنمية الرؤية الذاتية عن العمل ودور الشخص في المؤسسة	1- التعبير عن مشاعر بلوغ منتصف العمر . 2- إعادة تنظيم الأفكار المتعلقة بالذات وعلاقتها بالعمل والأسرة والمجتمع . 3- تقليل الميول التنافسية والترقي الفكري .	تنمية دور الفرد بالمؤسسة : (1) التعرف على أهداف العمل بالمؤسسة وأنشطة وأوليات الأداء . (2) تخطيط للوظائف المستهدفة . (3) تدريب على تخطيط المسار الوظيفي . (4) دعم العاملين ذوي المسارات الوظيفية المزدوجة
تنفيذ المسار في مرحلة نهاية المسار (الانتهاء الوظيفي)	1- التخطيط للتقاعد . 2- التحول عن دور القوة الى دور الاستشارة والتوجيه. 3- تنمية وتشجيع الناجحين . 4- البدء في أنشطة خارج المؤسسة.	1- الدعم المستمر حتي يري وكأنه مرآة ترشد الآخرين . 2- تنمية الأنشطة الخارجية عن المؤسسة .	تنمية المرؤوسين : 1- (1) تخطيط المسارات الوظيفية المستهدفة للمرؤوسين . 2- (2) تخطيط ومراجعة الأداء في العمل للمرؤوسين . 3- (3) تحفيز وتشجيع المرؤوسين الناجحين .

مرة أخرى نرجو أن نؤكد على أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

ما هي أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد .

وبمعني آخر لماذا تعتبر المسارات الوظيفية على مستوي الفرد على هذه الدرجة من الأهمية؟ أليس المسار الوظيفي موضوعا شخصيا وخاصا يهم العامل نفسه؟

والحقيقة أن هذا غير صحيح لأكثر من سبب أهمها :

(1) أن معاناة الفرد وما يحصل علية من مساره الوظيفي يؤثر على أدائه وجودة عملة ومعدل دورانه وبالتالي مكاسب أو خسائر للمؤسسة التى يعمل بها ومن ثم فإن تخطيط المسار الوظيفي يساعد الأفراد على تحديد أهدافهم الوظيفية والخيارات والاحتياجات التنموية والخطط التنفيذية.

(2) إن المسارات الوظيفية تعتبر هدفا إستراتيجيا لتحقيق المساواة فى فرص التوظيف.

(3) إن المسار الوظيفي لأي فرد يعتبر واحد من المدخلات الرئيسية لجودة الحياة فى مجملها ، ولقد أصبح الأفراد الآن أكثر حرية وأكثر قدرة على الحركة مما كان علية الآمر فى الماضي وهو ما يسير بشكل أكثر إشباع للمسار الوظيفي وبالتالي ضغطا أكبر على صاحب العمل لكي يوفر فرصا أفضل لإشباع المسار الوظيفي.

(4) إن فرص المسار الوظيفي قد أصبحت أكثر محدودية خاصة فى ظل اقتصاد متسع النطاق وبطيء النمو وهو ما يجعل تخطيط المسار الوظيفي أكثر أهمية إذا شئنا الوفاء بأهداف المسار الوظيفي للفرد.

(5) يساهم تخطيط المسار الوظيفي الأفراد فى ممارسة العملية الذاتية فى حل صراعات المسار عبر حياته الوظيفية أو تغير من جودة حياتهم.

(6) يساعد تخطيط المسار الوظيفي على التشجيع على فهم الذات .

(7) يساعد على تنفيذ خطط المسار الوظيفي تقييم مخرجاته **كما يحقق أيضا تخطيط المسار الوظيفي بعض الأهداف التنظيمية على مستوي المؤسسة) ولزيادة التأكيد نذكر مجموعة من الأهداف ومن أهمها :**

(1) تحديد وتنمية قوي عاملة مستقبلية على درجة عالية من الكفاءة .

(2) تزويد الإدارة بوسائل فعالة ومنظمة لنجاح التخطيط البشري .

(3) يقوي التوافق بين اهتمامات المسار الوظيفي الفردي والفرص الوظيفية الخاصة بالمؤسسة (الفرص التنظيمية) .

(4) الاستجابة للضغوط الاجتماعية والتوجيهات الحكومية .

(5) مضاعفة إنتاجية العاملين.

(6) زيادة الاحتفاظ بالعمالة.

(7) ربط فرص المسار الوظيفي بقوة العمل.

(8) ضمان وتأكيد توفير القدرات المهنية والإدارية والفنية.

(9) تطوير الانطباع الايجابي لإدارة الموارد البشرية.

(10) تحسين فعالية تكلفة قرارات الموارد البشرية.

(11) زيادة سرعة قدرة قوة العمل على التكيف مع التغييرات.

(12) يمكن المدير من تقديم المساعدة لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

ومن المهم أن نصنف الآليات المتاحة لتحقيق هذه الأهداف وفقا لتخطيط المسار الوظيفي بشكل متصل ومترابط طبقا للجدول التالي والذي يوضح نموذج الأنشطة المحددة لتطوير المسار الوظيفي :

جدول رقم (2)

نموذج الأنشطة التنظيمية المحددة لتطوير المسار الوظيفي [1]

تخطيط المسار الوظيفي على مستوي الفرد	عمليات التوافق Matching Processes	إدارة التطوير المؤسسي للمسار الوظيفي (على مستوي المؤسسة)
1 التقييم الذاتي : 1/1 تخطيط المسار مكتسبا 2/1 تخطيط المسار ميدانيا 3/1 العمل الميداني قبل التقاعد . 2 المشورة الفردية : 1/2 المدير / المشرف . 2/2 أخصائي التدريب أو إدارة الموارد البشرية .أو أي عضو بالمؤسسة . 3/2 مستشار مهني : • داخلي . • خارجي . 4/2 العاملين الخارجين . 3 معلومات سوق العمل الداخلي 1/3 الترتيب الوظيفي . 2/3 قسم موارد المسار. 3/3 درجات المسار الوظيفي. 4/3 اتصالات المسار الوظيفي.	1 النصح والمشورة الفردية : 1/1 المدير – المشرف. 2/1 أخصائي التدريب أو إدارة الموارد البشرية أو أي عضو بالمؤسسة . 3/1 مستشار مهني : • داخلي . • خارجي . 4/1 العاملين الخارجين . 2 تبادل المعلومات : 1/2 الترتيب الوظيفي. 2/2 الموجودات المهارية. 3/2 الحقائق الثابتة عن الوظائف السابقة. 4/2 قسم موارد المسار الوظيفي . 5/2 ادلة المسار وأي اشكال اخري للاتصالات	1 عمليات التقدير : 1/1 قسم التقدير. 2/1 التنبوءات المشجعة. 3/1 خرائط الإحلال. 4/1 الاختبار . 2 نظم إدارة الموارد البشرية. 1/2 تخطيط القوي العاملة. 2/2 الترتيب الوظيفي . 3/2 الموجودات المهارية. 4/2 تقييم الأداء . 5/2 درجات المسار الوظيفي 6/2 الخطط التتابعية 3 برامج التطوير : 1/3 التناذب الوظيفي 2/3 التدريب الداخلي 3/3 ورش العمل والسيمنارات الخارجية 4/3 التعليم الخارجي (المعوض من قبل المؤسسة) 5/3 التدريب الإشرافي فى مجال المشورة المتعلقة بالمسار الوظيفي 6/3 الأجازات أو الراحات 7/3 برامج المسار المزدوجة. 8/3 نظم الرقابة والمتابعة

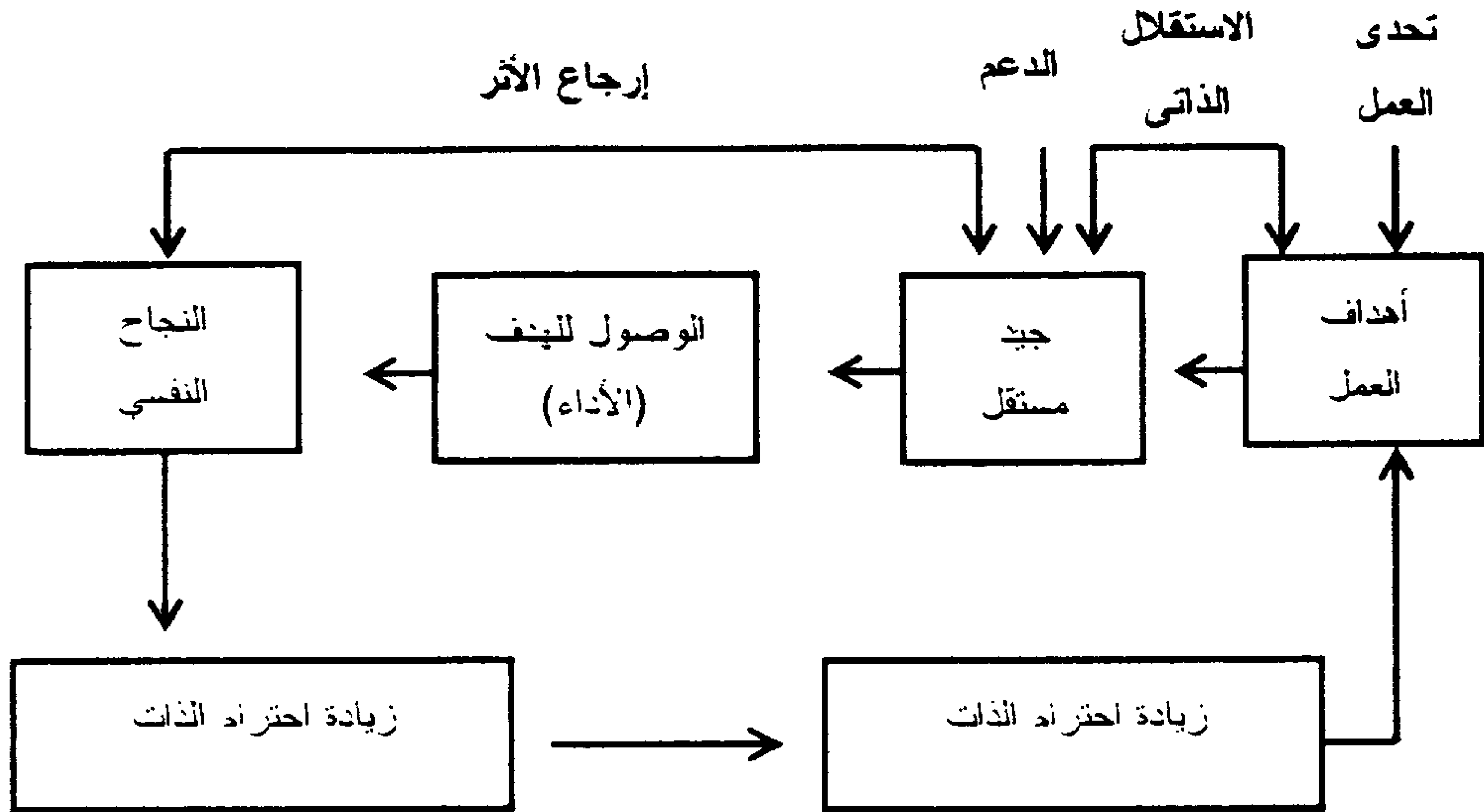
[1] Tomas G. Gutteridge and Fred L. Organizational Career Development : State of the Practice. Egypt. Cairo. American Society for Training and Development. pp10-12

دورة نجاح المسار الوظيفي :

لتكن نقطة انطلاقنا هي الفرد ، يتمثل افتراضنا الأساسي فى أن الأفراد ينشدون المكافآت والتدعيم الايجابي من عملهم . ويمكن أن تكون المكافآت ملموسة كزيادة فى الأجر أو غير ملموسة كالشعور بقيمة وأهمية الإنجاز . ونفترض أيضا أن السلوك العملي الذي منح المكافأة سوف يتكرر ، ويتمثل افتراضنا الثالث فى أن الأفراد يحاولون بقدر الامكان زيادة إحساسهم باحترام الذات وتجنب ما يقلل من ذلك الإحساس ويلجأون فى ذلك الى عدة وسائل منها تنمية كفاءاتهم وقدراتهم على العمل بنجاح فى ظل البيئة السائدة .

ويؤدي الأداء الفعال للعمل أو المهمة الى زيادة احترام الذات . وعلى سبيل المثال إذا (1) حدد أحد الأشخاص هدفا كبيرا لنفسه (2) حدد الوسائل الكفيلة ببلوغ ذلك الهدف و (3) إذا كان الهدف يمثل شيئا هاما فى حياته من وجهة نظرة فإنه سوف يشعر بنجاح نفسي كبير عند بلوغ ذلك الهدف ، ويؤدي هذا الشعور بالنجاح الشخصي الى زيادة فى احترام الذات وبالتالى اكتساب قوة دفع هائلة تؤدي بدورها الى زيادة قدرة الفرد وبالتالي قيامة بوضع أهداف إضافية فى نفس مجال الوظيفة وتحديد مستويات أعلى من الطموح .

ويوضح الشكل التالي دورة نجاح المسار الوظيفي :



شكل رقم (4)

دورة نجاح المسار الوظيفي

وببساطة فإن دورة نجاح المسار الوظيفي تري أن النجاح يولد النجاح ، فعندما يحقق الشخص دورة نجاح فى عملة فإن هذا يمكن أن يولد حماسا أكبر لمجال المسار الوظيفي الذي يمثله النشاط الناجح ، وليس من المستغرب حينئذ أن نسمع عبارات "لقد وجدت نفسي حقيقة "

وقد يتسأل البعض عن العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وعمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى .

إن هناك بل يجب أن يكون هناك تداخل بين تخطيط المسار الوظيفي وبين إدارة أنشطة المسار الوظيفي وفوق كل ذلك ، فانه يجب أن يكون هناك علاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وبين أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثال ذلك تخطيط الموارد البشرية والتنمية الإدارية وهكذا .

إن التنمية الإدارية ليست مرادف Synonymous تنمية وتطوير المسار الوظيفي، وبالأحرى فإنها عملية مكملة Complementary Process، حيث تعرف بأنها إستراتيجية تنفينية لتحقيق التكامل بين التخطيط لأهداف المسار الوظيفي على مستوي الفرد وأهداف إدارة المسارات التنظيمية للمساعدة على إكساب المهارات والمعارف، الاتجاهات ونظم القيم الضرورية لنجاح لأداء الفرد وتحركه داخل نظام المسار الوظيفي .

يتضح من هذا التعريف أن التنمية الإدارية تركز على تنفيذ الأنشطة (مثال ذلك التناوب الوظيفي ، التدريب على رأس العمل ، التدريب ورش العمل الخارجية، البرامج التعليمية .. الخ) والمطلوبة الى حد كبير لتنمية المسار الوظيفي بنطاق واسع من مجموعات العاملين (مثال ذلك العاملين المهنيين ، الفنيين ، الإداريين) .

كذلك فإن تخطيط القوي العاملة (كما تعرف تخطيط الموارد البشرية) عملية أخرى مكملة لتنمية المسار الوظيفي وكلا العنصرين (كما هو الحال بالنسبة للتنمية الادارية يعتبروا عناصر فرعية لنظام إدارة الموارد البشرية كنظام كلي. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظام متكامل أكثر من كونها مجرد مُصطلح جديد لطرق وأساليب قديمة لعمل وتشغيل أقسام وإدارات الأفراد. إن نظام ادارة الموارد البشرية إنما يختلف كلية عن النظام القديم إدارة الأفراد بالشكل التالي :

(1) تعتبر تكاليف إدارة الموارد البشرية استثمارية أكثر منه مصروفات يصعب التحكم فيها .

(2) يركز هذا النظام على استغلال الفرص Pro-active أكثر من كونه غير فعال Passive أو تركيزه على رد الفعل Re-active فى التطوير لسياسات القوي العاملة الداخلية وفى مواجهة جميع اهتمامات الموارد البشرية وحل مشاكلها.

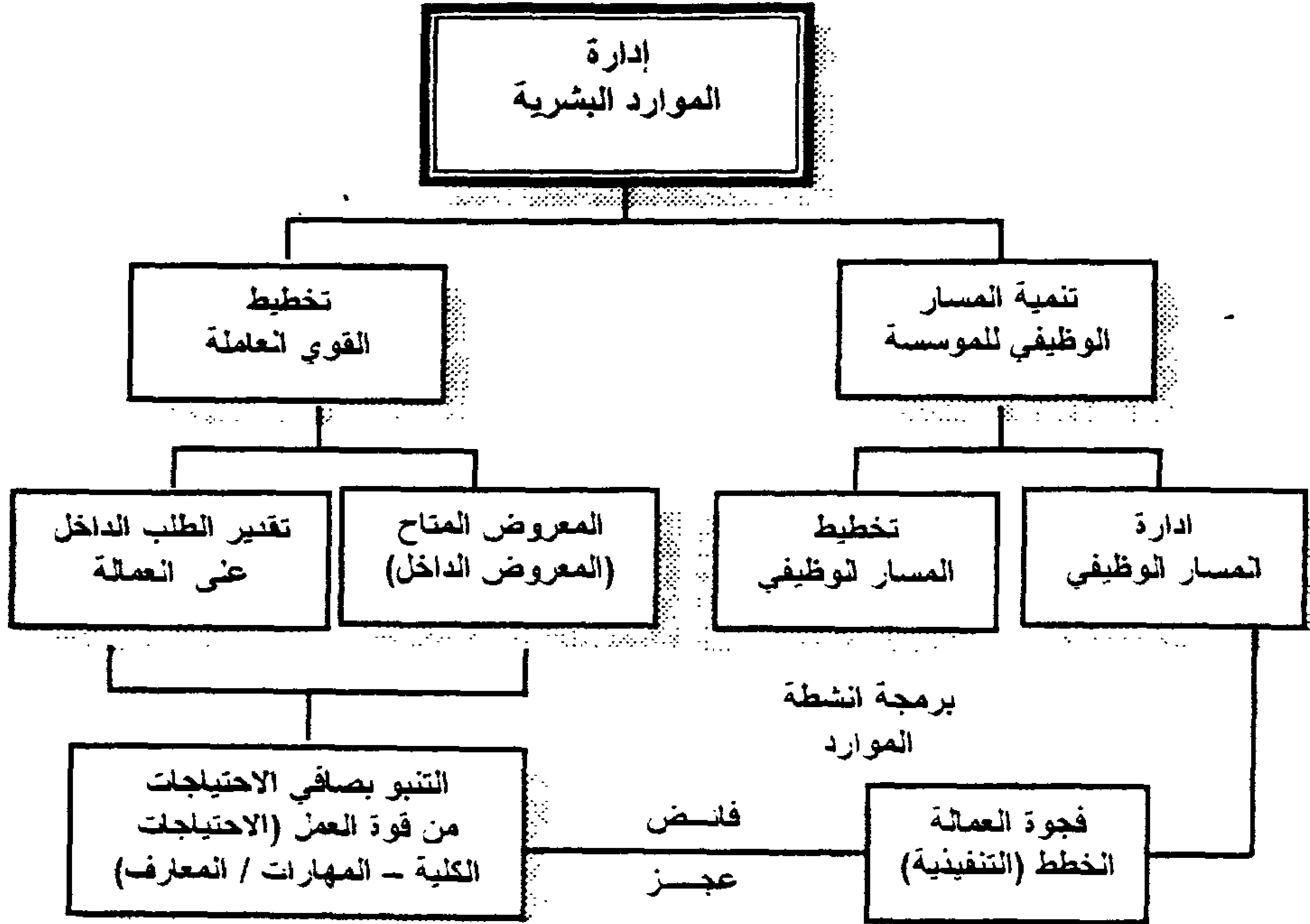
(3) بدلاً من التأكيد على إتمام صفقات الأفراد ، فإن هذا النظام يركز على مدخل الإدارة المستقبلية Future- oriented Stewardship approach حيث أن أقسام الأفراد تمثل كمراقب على موارد المؤسسة البشرية .

(4) إن هناك إدراك أنه يجب أن يكون هناك اتصال واضح ومحدد ومتكامل بين تخطيط القوي العاملة وأي وظائف أخري إدارية بالمؤسسة مثال ذلك التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ الاقتصادي وبالسوق ، تخطيط التسهيلات المختلفة وهكذا .

(5) تعتبر وظائف الأفراد الفرعية مثل التعيين ، علاقات العمل ، الأجور والحوافز ، التدريب وإدارة المسار الوظيفي واضحة تماما كأنشطة ديناميكية متصلة ومتداخلة وليست سلسلة من الأنشطة المنفصلة ، وغير المتكاملة العمليات .

(6) إن الهدف لتحقيق الادارة الفعالة عن طريق تكامل أهداف كل من القوي البشرية وأهداف المؤسسة .

وعلى ضوء هذه الفروق أو الخصائص المميزة لنظام إدارة الموارد البشرية . يوضح الشكل التالي عناصر تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بنظام تنمية المسار الوظيفي الشامل.



شكل رقم (5)

العلاقات المتداخلة بين

تنمية المسار الوظيفي للمؤسسة وتخطيط الموارد البشرية

- خطة تنفيذية إيجابية Affirmative action Plan .
- خطة التعيين والتخصيص .
- خطة الاستخدام .
- خطة المكافأة
- خطة تنمية الموارد البشرية .

وكما يتضح من الشكل السابق فإن الهدف من التخطيط للموارد البشرية لتتمكن المؤسسة من التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية (الفرق بين المعروض من العمالة والاحتياجات المستقبلية) وأن الناتج من تخطيط الموارد البشرية يستخدم لتطوير الخطط التنفيذية الإجمالية Aggregate Personnel action Plans للأفراد لتوفير صافي الاحتياجات من الموارد البشرية ، وبالتعبئة ، فإن هذه الخطط تعتبر بمثابة مدخلات لعملية إدارة المسار الوظيفي ، حيث تتكامل مع أهداف العاملين فى إنشاء برامج مسارات وظيفة فردية . أيضا فإن خطط المسارات الوظيفية للعاملين تستخدم كمدخلات للتنبؤ الداخلي للمعروض من العمالة بالإضافة الى ضرورة ارتباطها ببرامج إدارة المسار الوظيفي .

ويتضح لنا من المناقشة السابقة أنه من الواضح أن بالرغم من أن إمكانية استخدام نفس الأدوات والأساليب (على سبيل المثال : المهارات الموجودة، درجات المسار الوظيفي، وخطط الإحلال)، فإن تخطيط الموارد البشرية وتنمية المسار الوظيفي يصمموا لتحقيق أهداف متعددة .

تخطيط الموارد البشرية يهدف الى تحديد وتوفير طرق لتوفير احتياجات العمالة الكلية للمؤسسة ، بينما تنمية المسار الوظيفي يركز على التوافق بين فرص مسارات محددة باحتياجات واهتمامات الأفراد .

6-كيف يمكن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة ؟ (إطار عام).

يجب أن يكون معلوما لدى جميع العاملين الحاليين والمرتقبين نظام وعناصر تخطيط للمسار الوظيفي ، وذلك حتي يكون هناك توافق بين تخطيط المسار الوظيفي على مستوي الفرد وعلى مستوي المؤسسة . لأنه بدون علم الموظف الحالي أو المرتقب بمكونات نظام تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة ربما يخطط مساره بشكل يختلف عن طبيعة الوظائف وتسلسلها الإداري ، وبالتالي يصبح تخطيط مساره الوظيفي عديم الجدوى ، ولا قيمة له أو المؤسسة التى يعمل بها .

والآن ما هي خطوات وعناصر تخطيط المسار الوظيفي على مستوي المؤسسة ؟

المسار الوظيفي كما أوضحنا سلفا هو مجموعة الوظائف المتتالية التى يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي عن طريق الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية وتسعي المؤسسات المختلفة الى تخطيط المسار الوظيفى بها ، والذي يمر عادة بالخطوات التآلية :

1/6 تصميم وتوصيف المسارات الوظيفية. ونقطة الانطلاق فى تصميم المسارات الوظيفية هو تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية ثم توصيف الوظائف خاصة بالنسبة للمؤسسات القائمة بالفعل وسوف نوضح ذلك بالتفصيل فيما بعد .

2/6 التقييم الوظيفي الحالي للعاملين – خاصة بالنسبة للمؤسسات القائمة – بهدف تحديد نقاط القوة لكل فرد من الناحيتين المهنية (مستوي التعليم – التدريب – الخبرة) والشخصية (القيادة – الابتكار – التعاون – العمل الجماعي ... الخ) بالإضافة الى أهدافه الوظيفية التى يسعي جاهدا الى تحقيقها.

3/6 تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية فى ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العاملة.

4/6 تسكين العاملين فى المسارات الوظيفية التى تتلاءم مع قدراتهم وخبراتهم وصفاتهم الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة . وتتم هذه الخطوات فى ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد ورؤسائه خاصة الرئيس المباشر.

5/6 وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل يتضمن أنشطة أو برامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية للنجاح فى المسار الذى تم تسكين الفرد فيه وتشمل هذه البرامج علي سبيل المثال :

- الخبرات التى يمكن اكتسابها فى الآجل القصير أثناء العمل .
- تحديد الأنشطة التدريبية التى تفيد الفرد من خارج العمل .
- تحديد مشروعات التطوير طويلة الآجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات .

هذا ويمكن تنفيذ هذه البرامج من خلال عدة وسائل منها :

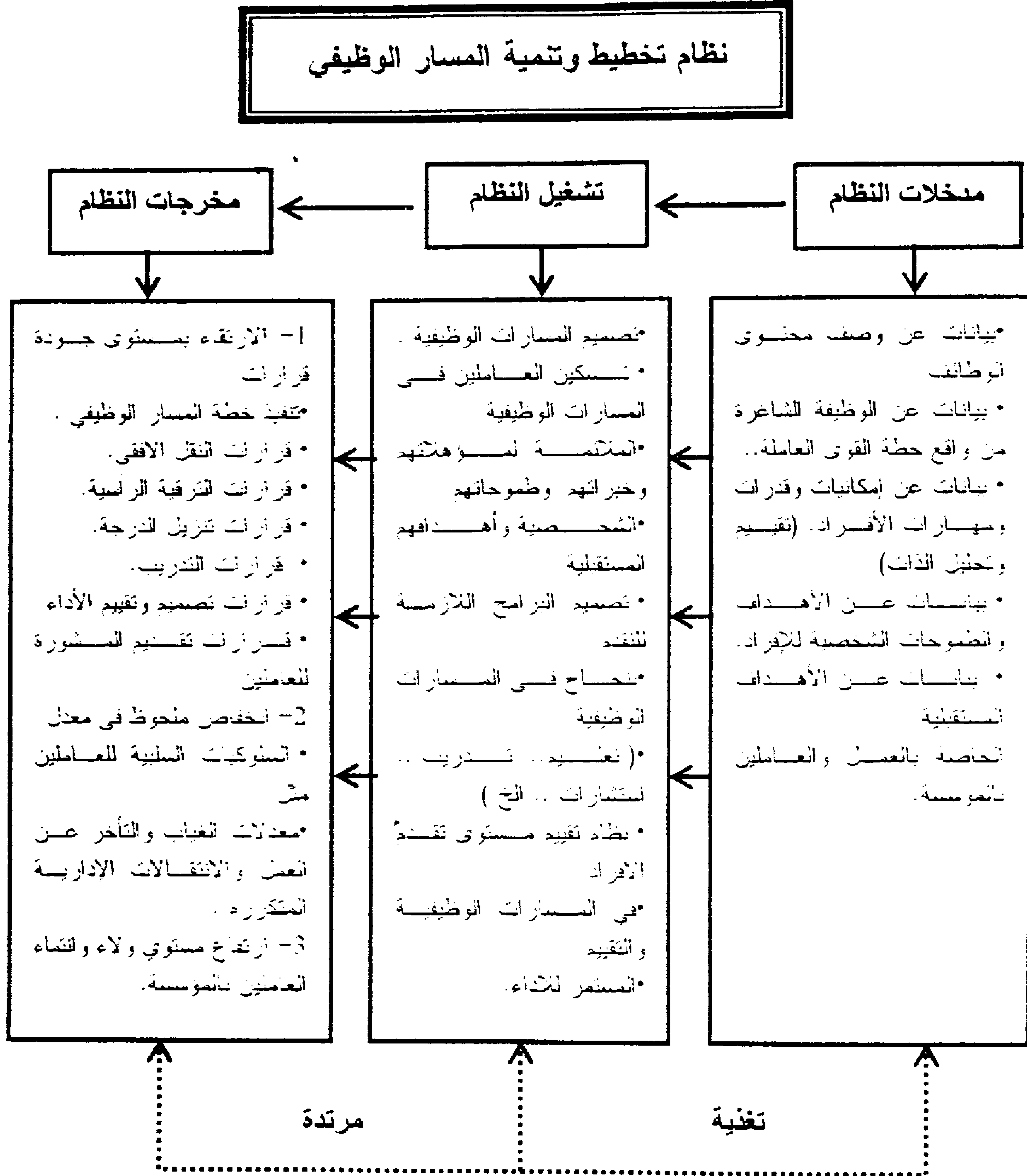
- مساعدة المديرين لمرؤوسيهم فى تطوير مسار اتهم الوظيفية .
- التنقلات الوظيفية المؤقتة (داخل المسار الوظيفي) .
- شغل مكان المدير أثناء الأجازة .
- برامج التدريب أثناء العمل .
- الدراسات العليا (المسائية) بالمعاهد والجامعات .

6/6 التقييم والمراجعة المستمرة للأداء . حيث يجب تقييم الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي فى النهاية الى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم فى المسار الوظيفي .

7/6 اتخاذ القرارات التصحيحية من قبل الإدارة واللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما فى ذلك تعديل المسار الوظيفي فى حالة تعذر الاستمرار فى المسار الحالى .

ويوضح الشكل التالى نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.[1]

(1) د. محمد محمد إبراهيم مرجع سبق ذكره ص 413 – 419.



شكل رقم (6)

عملية إعداد وتطوير المسار الوظيفي

والآن ما هي أهم القوي الدافعة المؤثرة علي نظم وعمليات تطوير المسار الوظيفي.

كما هو الحال في أي مشروع، تؤثر الدوافع والعقبات علي عمل تطوير المسار الوظيفي، إن هناك مجموعة ضغوط داخلية وخارجية التي تؤثر على طريقة إدارة المؤسسة للموارد البشرية، إن الاعتراف بالقوي التى تدفع وتؤثر على العمل يمكن أن يساعدك على صياغة واختيار الأهداف، وتحديدها مما يساعد على المزيد من التقييم الواقعي للحاجة الى تطوير المسار الوظيفي .

السؤال هو كيف تؤثر الضغوط الخارجية والداخلية فى قدرة المؤسسة على الوفاء بحاجاتها وتفضيلاتها والعاملين بها ؟ ويجوز أن تشتمل الضغوط الخارجية على المسائل القانونية والتحولات الاقتصادية والتغير التكنولوجي وديناميكيات السوق . وتشتمل الضغوط الداخلية على عوامل متعددة مثل تقادم العامل/ الوظيفة وإعادة التدريب وقيادة الشركة والاتجاهات المالية والتغيير التكنولوجي .

علي سبيل المثال ، توفر الضغوط القانونية قوي محددة يجوز أن تشير للحاجة الى تغيير سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات التطوير ويجوز أن تتحدي قوي أخري بنفس الدرجة ، لكنها تكون جزء من أداء "النشاط المعتاد" فى المؤسسة وهنا يجب التعامل مع تلك الضغوط بفعالية.

عندما نقرأ الموجز التالي يجب أن نسأل أنفسنا كيف تؤثر هذه الضغوط وما يماثلها على خطط وممارسات المؤسسة والعاملين بها ؟ هل تدفع هذه المتغيرات نحو تنفيذ نظام فعال لتطوير المسار الوظيفي أم أنها تستخدم كأحد المقومات ؟

ونقدم فيما يلي النقاط الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار فى هذا المجال من الدراسة :

❑ القـوي الخارجيـة :

1. القانونيـة :

- لوائح العمل الايجابي وفرصة التوظيف المتساوي .
- المتطلبات القانونية للتوظيف والتدريب .
- متطلبات تأمين دخل عند التقاعد .
- متطلبات الصحة والسلامة المهنية .
- المتطلبات المتغيرة بشأن التقاعد .
- تشريع الحد الأدني للأجور .
- لوائح الانتهاء اللاإداري للتوظيف .

2. القوي الاقتصـادية :

- التضخـــم.
- الركود / الاستقرار .
- البطالة / نقص العمالة .
- تكرار وحدة التحولات الاقتصادية (التحولات الهيكلية فى قطاعات الاقتصاد ، مثل التحول من اقتصاد صناعي الى اقتصاد خدمي.
- التحولات الاقتصادية العالمية .
- إتاحة وتخصيص الموارد النادرة .
- تغيرات السوق العالمي .

3.القـوي الاجتماعية :

- التغيرات فى أساليب الحياة .
- الأسر التى لها مسار وظيفي مزدوج .
- التأكيد المتزايد على حقوق الفـرد .
- إعطاء تسهيلات للشرائح المحرومة من السكان فى القـوي العاملة .
- تحـولات المسار الوظيفي .
- تثبيتات المسار الوظيفي Career anchors .
- قضايا جـودة بيئة العمل .
- أثر الإجهاد على رفاهية وإنتاجية العاملين .
- قضايا المسار الوظيفي فى منتصف العمر .
- بلوغ مرحلة الاستقرار النسبي فى مسار وظيفي .
- التأكيد على الأنشطة الترفيهية فى أوقات الفراغ .
- السوق الذي يضم أكثر من 50 تاجـر .
- التأكيد على المشروعات المشتركة .
- التأكيد على مراقبة الفرد لمساره الوظيفي بنفسه .

4.التغيير التكنولوجي :

- المنتجات والأساليب والعمليات ... الخ سريعة التغير .
- التكنولوجيا التى لا تتوقف أبداً عن التغيير .
- انفجـار المعرفة .

- تحسين قدرات الاتصال .
- إعادة اكتساب المهارات من أجل الوظائف القائمة على التكنولوجيا .
- زيادة استخدام أجهزة الروبوت والذكاء الصناعي .

5. النواحي الديموغرافية :

- تغير خليط الأعمار والجنس والمستويات التربوية ، الخ بين أعضاء القوي العاملة .
- تغير توقعات وقيم العمل لدي القوي العاملة .
- قضايا العرض والطلب بالنسبة للاقتصاد ذات التوجه الخدمي .
- زيادة أعداد المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم .

☐ القوي الداخلية :

1- المالية :

- التدفق النقدي والسيولة .
- مراحل دورات النشاط أو المنتج أو السوق .
- الوضع التنافسي للمؤسسة .
- إدارة الأصول الرأسمالية البشرية .
- نظم المكافآت .

2- الفنية :

- التأكيد وانخفاض التأكيد على تخصصات رئيسية مصاحبة للتغير التكنولوجي
- أثر استخدام الكمبيوتر والتشغيل الآلي للمكاتب .

- الأثر على عرض وطلب مزيج معين من المواهب .
- غلق أو فتح فرص للمسار الوظيفي .

3- المـوارد البشـرية :

- أنماط معدل الدورات والاستبقاء .
- الحركة المرنة للمنصب (السبيل) .
- الموهبة الممكن ترقيتها (موازاة السبيل الفني للسبيل الإداري) الإنتـاجية .
- العاملون الذين بلغو مرحلة الاستقرار النسبي .
- المهارات الجديدة أو المزوجة والموزعة بطريقة مختلفة فى المؤسسة .
- إعادة صـقل المهارات .
- العاملون "المتجمدون فى وظائفهم" لأنـه لا يترقـي قريبـا عـاملون صغار الـسن نسبيا يشغلون درجة أعلي منهم .
- متطلبات تخفيض الحجم أو تعديل الحجم .

4- السـياسـة :

- توسيع واندماج إدارة الموارد البشرية فى نظم وسياسات المؤسسة .
- الضغط الناتج عن توقعات العاملين.
- الحقوق المكتسـبة.
- زيادة المنافسة من أجل الوظائف.
- أثر نظم القيم التنفيذية على تطوير المسار الوظيفي.

5- التنظيمية :

- المؤسسات والحيازات والاندماجات والتجريدات الجديدة .
- شراء الحصص بالاعتماد على الذاتي ماليا ، والمؤسسات المملوكة للعاملين .
- إعادة الهيكلة التنظيمية التى تؤدي للحاجة الى مفكرين مبتكرين ومبدعين .
- فتح أو غلق للمسار الوظيفي بسبب ظهور واختفاء وظائف العمال الموجودون فى غير موضعهم المناسب .
- تقادم العاملين .
- المساعدة عند الخروج من الخدمة .

6- الفلسفة التنظيمية / الإدارية :

- الخطط (قصيرة الأجل أو طويلة الأجل) الاهتمامات والأساليب الرئيسية (الافراد Versus المهمة) .
- التخطيط من أجل التغيير (التكنولوجيا أو الناس) .
- القيم التنظيمية وانسجام الأهداف .
- ملائمة قيم العمل .

7- فلسفة الفرد :

- العملية العقلانية أو العاطفية .
- العاملون المركزون داخليا أو خارجيا .
- القدرة على فهم الفوائد .
- الالتحام أو الانحياز للأهداف التنظيمية .

خـــلاصة الأسئلة التى يجب أخذها بعين الاعتبـار :

(1) ماذا ، أو من ، يبلغنا أننا فى حاجة لتطوير المسار الوظيفي ؟

(2) ماذا نريد أن تنجزه برامجنا لتطوير المسار الوظيفي وكيف ستساعدنا على إنجاز مهمتنا ؟

(3) هل تطوير المسار الوظيفي سيحل المشكلة ؟

(4) ماذا يجب أن نؤ دية كي نحقق أقصي فعالية ؟

أخـيراً ما هي الأهـداف والافتراضات المؤثرة على تصميم ونتائج نظم تطوير المسار الوظيفي .

إن التعامل مع الجوانب العلمية الأساسية لتطوير المسار الوظيفي أسهل كثيرا عن استعراض الأغراض والافتراضات التى تقوم عليها هذه النظم . ومع ذلك فان دراسة الأغراض والافتراضات الأساسية – من منظور كل من المؤسسة والفرد – يمكن أن تكون ملهمة ويمكن أن تساعد على ضمان جودة ودقة البرنامج . بمجرد استكمال الأعضاء الرئيسين فى المؤسسة حوارا هادفا بشأن الأغراض والافتراضات ، يمكنك المساهمة بطريقة أفضل فى فعالية المؤسسة من خلال نظم مبدعة وهادفة لتطوير المسار الوظيفي.

تذكر أن وظيفة هذا القسم هي استعراض الأغراض والافتراضات العامة بشأن تطوير المسار الوظيفي . والتفكير فى هذه المفاهيم العامة يجوز أن ينبهك لدراسة أهداف نوعية بالنسبة لموقفك . تذكر أنه يجوز أن تحدد المؤسسات المختلفة أهدافها بطرق مختلفة ، لكنها تتقاسم غالبا غرضا مشتركا.

كما أنه يرجى ملاحظة أن الأمثلة المذكورة أدناه لا تشكل قائمة شاملة . نختار هذه الأمثلة للمساعدة على جعلك تدرك الافتراضات والأغراض ولمساعدتك على دراسة المضامين الأساسية لتفكيرك وأعمالك . يجوز ألا تعكس الأمثلة المذكورة أدناه

ما ستصيغه من افتراضات، ولا نطلب منك الموافقة عليها ، لكن عندما نفكر بشأن إمكانية تطبيقها على موقفك، إسأل نفسك : " ماذا أفترض بشأن رغبات وحاجات وقدرات وتعهد مؤسستي والعاملين بها ؟ " كما يجوز أن تريد استعمال هذا الجزء من النص كأداة من أجل مسح حاجاتهما.

<u>ونقدم فيما يلي نقاطا رئيسية بشأن أهداف وافتراضات تطوير المسار الوظيفي :</u>

❑ الأغـراض والافتراضات :

1- أهـداف المؤسسة.

- تحديد العاملين ذوي إمكانية النمو المرتفعة .
- تخطيط سياق نظم وعمليات وأنشطة الوظيفة من أجل التعاقب المنظم .
- تحسين التوافق بين اهتمامات الفرد واستعداده للمسار الوظيفي وفرص المؤسسة .
- الاستجابة للضغط الاجتماعي الاقتصادي ولوائح الحكومة .
- تعظيم إنتاجية وأداء العاملين .
- إدارة معدل دورات واستبقاء العاملين .
- نقل فرص المسار الوظيفي الى القوي العاملة .
- ضمان وجود عرض كافٍ من الموهبة الإدارية .
- تطوير صورة المؤسسة باعتبارها ذات توجه إنساني .
- تقليل الاعتماد على التشغيل الخارجي أو زيادة الترقيات من داخل المؤسسة .
- تحسين اختيار وفعالية التكلفة لأنشطة تنمية العاملين .

- تعجيل التكيف الفعال للقوي العاملة مع بعض التغيرات التنظيمية الرئيسية ، مثل الاندماج أو التجريد أو إعادة الهيكلة أو تغيير الموقع أو تخفيض الحجم .
- جعل المدراء وسطاء أكثر فعالية من أجل تطوير المسار الوظيفي للفرد .
- الخروج من الخدمة للعاملين الذين لا يؤدو واجباتهم أو العمالة الزائدة .
- إظهار أن المؤسسة هي صاحب عمل مسئول .

2- أهداف الفرد :

- تحديد أهداف المسار الوظيفي والاختيارات والحاجات التنموية وخطط العمل والتنفيذ .
- ممارسة المزيد من حرية التصرف فى حل الصراعات بين الحياة والمسار الوظيفي أو تغير جودة الحياة .
- تحسين فهم الذات .
- تنفيذ خطط المسار الوظيفي وتشجيع التغذية المرتدة وتقييم النتائج
- تحقيق المزيد من وضوح الرؤية فى المؤسسة أو المهنة أو كل منهما .
- تطوير أداء مسار وظيفي مرضي .
- المزيد من فعالية فى إدارة المسار الوظيفي فى بيئة أعمال تجارية تتصف بعدم التأكد .

☐ الافتراضات الموجهة نحو المؤسسة.

1- تريد المؤسسة أن :

- تضع الشخص الأكثر ملاءمة فى كل وظيفة .
- تحقق الاستخدام الأمثل للمهارات والمواهب الفردية .

- تشتهر باعتبارها مؤسسة تقدم فرصة من أجل وظائف هادفة وإمكانية التحرك (لأعلي أو جانبيا) .
- تشجع الأفراد على القيام بدور نشيط فى إدارة مساراتهم الوظيفية .
- تقوي تعهد وولاء العاملين .
- تعظم إنتاجية العاملين .

2- تحتاج المؤسسة أن :

- تنجز إدارة وتنمية الأصول البشرية (مع الوفاء بأهداف الربحية والاستجابة للمنافسة) .
- تصل الى علاقات عمل مرضية بين المدراء والعاملين ودور إشراقي نشيط فى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين .
- تحصل على بيانات تخطيط القوي العاملة بشأن فرص العمل الجديدة ومتطلبات المهارات وحاجات التدريب .
- تجمع معلومات بشأن رغبات ومهارات واهتمامات وقدرات الافراد العاملين .

3- للمؤسسة القدرة على أن :

- تقدم الموارد الضرورية لتنمية العاملين وإعدادهم للمسارات الوظيفية
- تمنح للعاملين بدائل تطوير المسار الوظيفي .
- توفر للعاملين مناخا مشجعا يتم فيه ممارسة أنشطتهم إدارة وتطوير المسار الوظيفي.

4- على المؤسسة التزام بأن :

- تتعاون في تنمية الأفراد ومساراتهم الوظيفية .
- تشجيع وتدرب المدراء لمساعدة العاملين في عملية تطوير المسار الوظيفي .
- تعيد تصميم الوظائف لتحقيق المستوي الأمثل لكل من حاجات المؤسسة والفرد .

5- مضامين (افتراضات بشأن معني تطوير المسار الوظيفي) .

يفهم الأفراد مفهوم تطوير المسار الوظيفي بنفس طريقة فهم المؤسسة له يكون كل من الفرد والمؤسسة مسئول عن تنمية العاملين بحيث يتوافقوا مع حاجات المؤسسة.

❑ الافتراضات الموجهة نحو الفرد :

1- يريد الفرد أن :

- يطور مساره (مسارها) الوظيفي .
- يساهم بمهاراته بطرق أفضل من أجل تحسين المؤسسة .
- ينمي المزيد من فهم الذات (تحديد الاهتمامات والقيم .. الخ) .
- يحصل على مساعدة بشأن قضايا المسار الوظيفي القائمة أو المتوقعة .

2- يطور مساره (مسارها) الوظيفي .

- يحدد مهاراته (مهارتها) واهتماماته (اهتماماتها) وقيمة (قيمها) ورغباته (رغباتها) ينشيء الإحساس بالتوجيه .
- يحصل على بيانات المؤسسة بشأن الوظائف الجديدة والفرص وإمكانيات التدريب .
- يعظم ملاحقة وتوقع إمكانية جديدة بدلا من مجرد زيادة الكفاءة الموجودة .

- يكون متعدد البراعات من ناحية إمكانيات المسار الوظيفي .
- يكون واضح الرؤية داخل المؤسسة والمهنة من أجل تعظيم الفعالية .
- يكون مصمما على تنفيذ أعمال بشأن خطط المسار الوظيفي .

3- الفـرد القـدرة علي أن :

- يطـور مـساره (مـسارها) الـوظيفي بتنفيـذ ومواصـلة خطـط عمـل المـسار الوظيفي .
- يصبح أكثر فعالية عما كان متصور منه (منها) أصلا .
- يـدرك أن اتـساع مجـال وكثافـة العواطـف والـسلوكيات يمكـن أن يعـوق أو ييـسر التعليم .
- يستخدم خبراتـه (خبراتها) ومـوارده (مواردهـا) الذاتيـة فـى تخطيط المـسار الوظيفي .

4- على الفـرد إلتزام بأن :

- يتحمل المسئولية عن إدارة مساره (مسارها) الوظيفي الذاتي .
- يتعهد بعمليات الفحص والدراسة والتوضيح الضرورية لادارة مساره بفعالية.
- يتحمل المخاطرة المشمولة فى التعلم والنمو والتغيير وبدء التغذية المرتـدة .
- يبذل الوقت والموارد والجهد الضرورية بشأن تطـوير المـسار الوظيفي .

5- مضامين (افتراضات بشأن معني تطوير المسار الوظيفي) .

- الرضا عن المسار الوظيفي والنجاح مركزيان بالنسبة لحياة الشخص .
- الفـرد مسئول عن أعمالة (أعمالها) الذاتيـة وبنـاء علـى ذلـك فهـو مـسئول عـن مساره (مـسارها) الوظيفي الذاتي .
- الفرد لديه ولاء لنفسه (نفسها) أولا ثم للمؤسسة .

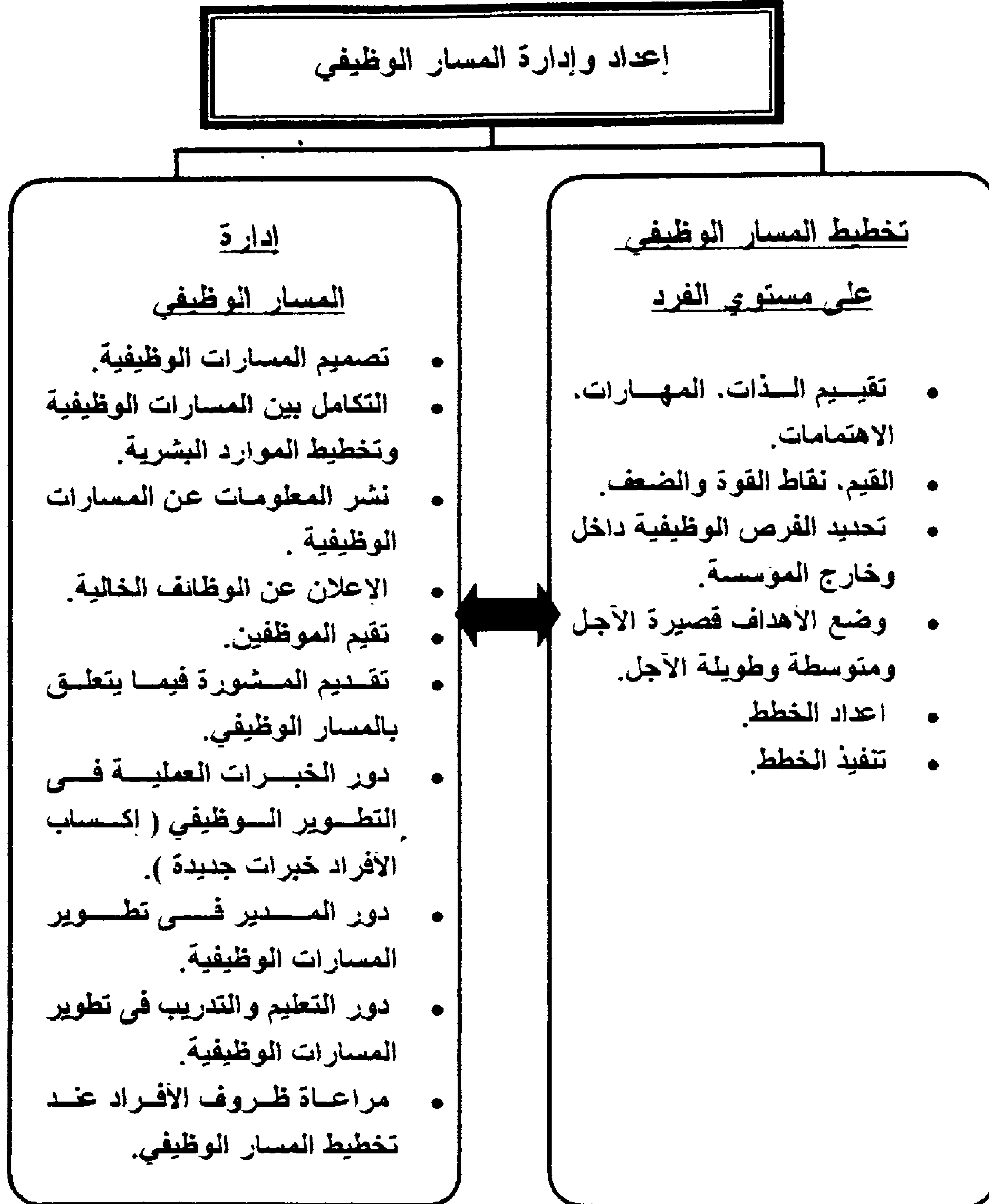
7- كيف يمكن إعداد وإدارة المسارات الوظيفية على مستوي المؤسسة ومستوي الأفراد ؟

تعني إدارة المسار الوظيفي على مستوي المؤسسة إعداد الخطط المتعلقة بالمسارات الوظيفية للأفراد ثم تنفيذها بتعيين الأفراد فى المسارات والأماكن الملائمة لمؤهلاتهم وتخصصاتهم وقدراتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية أي وفقا لخطط مساراتهم الوظيفية واتخاذ القرارات الملائمة لتعديل المسار الوظيفي للفرد فى الوقت والمكان الملائمين.

من هذا المنطلق نجد أن عملية إعداد وإدارة المسار الوظيفي على مستوي المؤسسة تتضمن خطوتين : الأولي وتتضمن المساهمة فى تخطيط المسارات الشخصية ، والتي تتمثل فى كونها العملية الشخصية لتخطيط الحياة الوظيفية الخاصة بالفرد والتى تتضمن العديد من الأنشطة مثل تقييم قدرات واهتمامات الفرد والبحث عن فرص التوظف ووضع الأهداف الوظيفية والخطط المختلفة لتنميتها . وبالرغم من أن تخطيط المسار الوظيفي – من وجهة نظر الفرد – هو عملية متعلقة بالفرد الى حد كبير – إلا أن المؤسسات يمكنها تقديم المساعدة من خلال تقديم النصح والمشورة للافراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة للفرد ، وكذا خطط المسار الوظيفي وغيرها ، وتحريكهم فى العمل والعمل على تنميتهم من خلال تقييم الأداء وأنشطة التدريب والمهام الوظيفية المخططة.

أما الخطوة الثانية : فتتمثل فى إعداد المسارات الوظيفية بالمؤسسة وفقا للخطوات السابق ذكرها وعلى ذلك فإن إدارة المسار الوظيفي إنما يتعلق بالخطط والأنشطة التى تضعها المؤسسة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفي (خطط مساره الوظيفي) وحاجات المؤسسة التى تعكسها المسارات الوظيفية لها . وتنفيذ البرامج التى تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة

ويوضح الشكل العلاقة بين تخطيط المسار للفرد وإدارة المسار الوظيفي .



شكل رقم (7)

العلاقة بين إعداد المسار الوظيفي للفرد وإدارة المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة

ويتضح لنا من الشكل السابق ما يلي :

1- العلاقة التبادلية بين تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد والمؤسسة. فبدون معرفة الأفراد لعناصر المسار الوظيفي للمؤسسة فإنهم يعجزون عن تخطيط مساراتهم الوظيفية والعكس إذا عجزت الإدارة عن معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للأفراد فى مساراتهم الوظيفية المختلفة فأنها تفشل فى إدارة المسار الوظيفي وهكذا .

2- يتضح من الشكل السابق أيضا العناصر الأساسية للإدارة الفعالة للمسار الوظيفي والتى تتمثل فيما يلي :

1/7 تصميم المسارات الوظيفية :

ونقطة البداية هنا ،هي جمع التوصيفات الوظيفية عن كل الوظائف بالمؤسسة ، وتشكل لجنة من المديرين الذين يمثلون الأقسام والإدارات المختلفة لتصميم المسارات الوظيفية ، ويجب أن تتضمن كل وظيفة تالية في نفس المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة من قبل فى الوظيفة السابقة . **ولذلك عندما ينقل الفرد من وظيفة الى وظيفة أخرى تالية فى نفس المسار الوظيفي فإنه يحتاج لاكتساب المهارات الجديدة فقط .**

أما تصميم المسار الوظيفي بالنسبة للمديرين والمستويات الادارية العليا فإنه يجب أن يشمل العديد من الإدارات الوظيفية المختلفة للحصول على المزيد من المعلومات والآراء عن الأعمال المختلفة بالمؤسسة . وفى العديد من المؤسسات التى تستخدم أعدادا كبيرة من الأفراد الفنيين والمتخصصين يتم تصميم مسارات وظيفية لهؤلاء الأفراد تتوازى مع التدرج الرئاسي لمستوى الإدارة الوسطي . وتتيح تلك المسارات الوظيفية فرص الاضطلاع بالمزيد من المسئوليات الوظيفية ومكافأة الأفراد بالمزيد من الأعمال والمكانة الوظيفية.

2/7 التكامل مع تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد بالمؤسسات. وينطوى تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم قوة العمل الحالية (كما وكيفا) والاحتياجات المتوقعة فى المستقبل وتحليل الفجوة بين الاحتياجات والمعروض من القوى البشرية وكذلك البرامج التنفيذية لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية .

وفى المرحلة التنفيذية يتم تغيير الأفراد وتدريبهم وتقيمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم . وتعتبر تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية. حيث لابد أن يكون هناك نظام للتوفيق بين الفرص الوظيفية ومهارات ومؤهلات الأفراد الموجودين بالمؤسسة ، ويجب أن يتم تحديد النسبة المئوية للوظائف التى سيتم شغلها بالإفراد من خارج المؤسسة والنسبة التى سيتم شغلها بالافراد من داخل المؤسسة من خلال الترقية والنقل . كما يجب تحديد أنواع الخبرات التى سيكتسبها الأفراد من خلال مهام العمل ونوعية برامج التعليم والتدريب التى سيحصل عليها الأفراد .

ويجب على العاملين بادارات الموارد البشرية فى المؤسسات المختلفة بالاشتراك مع المديرين التنفيذيين ومشرفي الصف الأول ترجمة خطط الموارد البشرية الى أنشطة لتطوير الفرد لمقابلة الحاجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية .

3/7 نشر المعلومات عن المسار الوظيفي :

حيث تقوم إدارات الموارد البشرية فى العديد من المؤسسات الكبرى بإعداد كتيب وصفي يحتوى على فرص التوظف والمسارات المتاحة بالمؤسسة لجميع الأفراد بالإضافة الى خريجي الجامعات .

4/7 نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة :

ففي العديد من المؤسسات حينما تكون هناك وظائف جديدة يتم شغلها سرا من خلال النقل أو الترقية وبالتالي يتم تجاهل بعض الكفاءات الموجودة بتلك المؤسسات، لذلك يجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية فى لوحة الإعلانات وغيرها من طرق الإعلان الداخلية ويجب أن يتضمن الإعلان عن الوظائف : موجزا عن واجبات الوظيفة وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمي .

5/7 تقييم أداء العاملين :

يساهم تقييم الأداء بدرجة كبيرة فى توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار الوظيفي ويتم إعداد تقارير الأداء غالبا من خلال المشرف للفرد لمعرفته الجيدة به ، إلا أن إعداد تقارير بهذا الشكل يعد قاصرا ومتحيزا لأنه يعبر عن وجهة نظر فرد واحد . وتعتبر **طريقة مراكز التقويم** من أفضل الطرق للحصول على تقييم أكثر عمقا وموضوعية لأداء الأفراد حيث يمر الأفراد بالعديد من الاختبارات ويتم استخدام قوائم الاستقصاء والمقابلات وأسلوب الملاحظة من خلال أفراد مدربين وتعتبر تلك الطريقة مكلفة نسبيا ولهذا يقتصر استخدامها على اختيار الأفراد فى المناصب الإدارية .

6/7 تقديم المشورة فى مجال تطوير المسار الوظيفي :

يمكن الحصول على هذه الاستشارة بثلاث طرق هي :

1/6/7 عن طريق المدير أو المشرف أثناء المقابلة مع المرؤوس لمناقشة تقرير الأداء حيث يمكن مناقشة فرص تطوير المسار الوظيفي مثل فرص التدريب وتحمل مسئوليات جديدة .

2/6/7 عن طريق إدارة الموارد البشرية حيث توفر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية ، كما تساعد الموظفين فى تخطيط مساراتهم الوظيفية وتعريفهم بالأساليب الممكنة أو المتاحة للتدريب والتطوير.

3/6/7 عن طريق الحلقات الدراسية الحرة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي ، حيث يمر المشتركون بسلسلة مخططة من التدريبات لتساعدهم فى تخطيط مسارهم الوظيفي وقد تقدم هذه الاستشارة فردية أو جماعية.

7/7 دور الخبرة العلمية فى التطوير (إكساب الفرد خبرات جديدة) :

وهي من أكثر الطرق فعالية لتنمية العاملين وتتألف من مجموعة من الخبرات المخططة تساعد الفرد على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات الملائمة وتأخذ هذه التدريبات المخططة أكثر من شكل مثل التعينات المؤقتة والترقية والنقل الجانبي المؤقت وذلك لتعليم مهارات معينة.

8/7 دور المدير فى تطوير المسارات الوظيفية :

للأسف هناك العديد من المؤسسات التى لا تعطي أهمية كافية لتدريب المديرين بها نيطوروا مهارات العاملين ، وحتي إذا قام المديرون بذلك فإنهم لا يكافأوا على الجهد الذي يبذلوه على الرغم من أنهم يجب أن يكونوا مسئولين ليس فقط عن الانتاج والأرباح ولكن أيضا عن تطوير العاملين . بينما نجد بعض المديرين ينفقون الكثير من الوقت والجهد لتنمية الأفراد . ولكنهم يرفضون ترك هؤلاء الأفراد ليترقوا لوظائف أفضل. **ولذا فإنه يجب على الإدارة العليا أن تضع السياسات المختلفة فى هذا الشأن وتوفر المناخ الذى يعمل على تنمية وتقدم العاملين فلا يجب أن يتحكم المديرون (فى المستويات الأدنى) فى تقدم وترقي العاملين لديهم .**

9/7 التعليم والتدريب :

يجب أن يدرج الأفراد فى برامج تعليمية وتدريبية مختلفة ، وذلك إما فى شكل تدريبات أثناء العمل أو محاضرات فى قاعات دراسية فى جهات تدريب متخصصة أو فى الجامعات ، ومن المهم أن يكون التدريب متاحا لجميع المستويات ونوعيات الأفراد وليس مقصورا على أفراد بعينهم .

10/7 مراعاة ظروف الأفراد عند تخطيط المسار الوظيفي :

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي ظروف العاملين عند وضع برامج تطوير المسار الوظيفي . فلا يرقي موظف مثلا وينقل بعيدا عن مكان عائلته مما قد يسبب ضغوطا أسرية . كما يجب أن يكون لهم الحق في الرجوع الى وظيفة تتلاءم مع مستوي الوظيفة التى تركها قبل الترقي .

8- كيف يمكن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين المدنيين بالدولة طبقا للقانون رقم 47 لسنة 1978 وتعديلاته ؟

قد خطت الدولة خطوات إيجابية نحو تخطيط المسار الوظيفي للعاملين المدنيين فى الوحدات المختلفة للجهاز الادارى للدولة . وقد بدأ الاتجاه نحو تخطيط المسار الوظيفي بصدور القانون رقم 47 لسنة 1978 ولائحته التنفيذية والذى صدر بغرض تحقيق الموضوعية فى كافة شئون الخدمة المدنية فى مجالات التعيين والنقل والترقية والأجور والحوافز والعلاوات وغيرها من الأمور الأخرى ، وتحقيق التوافق بين المسار الوظيفي للإفراد والمسارات الوظيفية على مستوي الدولة . ومن أجل ذلك فقد ركز هذا القانون على ضرورة ربط شغل الوظائف بأداء عمل محدد فى مستوي الصعوبة والمسئولية مع ضرورة توافر اشتراطات لشغل كل وظيفة بذاتها تم تحديد التقييم المالي لكل منها وفقا لما تسفر عنه جداول ترتيب وظائف كل وحدة .

وتحقيقا لما سبق فقد تم تصنيف الوظائف المختلفة بالوحدات الإدارية وتجميعها فى مجموعات وظيفية لمجموعة نوعية تتفق كل مجموعة فى طبيعة ونوعية أعمالها وإن اختلفت فى مستوي الصعوبة والمسئولية ، واعتبار كل مجموعة بمثابة مسار وظيفي يتضمن تحديدا للفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو والتقدم الوظيفي للعاملين بما يخدم أهداف وخطط أعمال الوحدات المختلفة.

وقد نصت المادة الثامنة من القانون المذكور بأنه " تضع كل وحدة هيكلا تنظيميا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأي الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ... وتضع كل وحدة جدولا للوظائف مرفقا به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها فى إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بالجدول رقم (1) الملحق بالقانون المشار إليه . كما يجوز إعادة تقييم وظائف كل وحدة وتعتمد القرارات الصادرة بإعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة "

وقد نصت المادة (11) من نفس القانون على أنه " تقسم وظائف الوحدات التى تخضع لأحكام هذا القانون الى مجموعات نوعية وتعتبر كلها مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب" .

يتضح مما سبق أن تحديد المجموعات الوظيفية أو النوعية إنما يمثل إحدي الركائز الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين . وقد عرفت المجموعة النوعية بأنها " تقسيم يضم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وإن اختلفت فى مستوي الصعوبة والمسئولية" . ويتم ذلك على النحو التالى. [1]

- إلحاق الوظائف المفردة فى المجموعة النوعية التى تنتمي اليها وفقا للواجبات والمسئوليات ومتطلبات التأهيل لكل وظيفة.
- تحديد التأهيل العلمي المطلوب لشغل وظائف كل مجموعة نوعية على حدة.
- تحديد مجالات الخبرة النوعية المطلوبة.
- تحديد بداية التعيين فى وظائف كل مجموعة نوعية.

---

(1) القانون 47 لسنة 1978 وتعديلاته .

وعلى ذلك تعتبر المجموعة النوعية كما أوضحنا سلفا مسارا أو وحدة وظيفية متميزة ومستقلة فى مجالات التعيين والترقية والنقل والندب.

وقد تضمن القانون رقم 47 لسنة 1978 تحديد وتعريف المجموعات التى تصنف فيها وظائف الخدمة المدنية المختلفة وقد حددها فى ستة مجموعات على النحو التالى :

1) المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا .
2) المجموعة النوعية للوظائف التخصصية (23 مجموعة تخصصية).
3) المجموعة النوعية للوظائف الفنية (8 مجموعات فنية).
4) المجموعة النوعية للوظائف الحرفية (4 مجموعات حرفية).
5) المجموعة النوعية للوظائف المكتبية.
6) المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة.

وقد تم مراعاة الأسس التالية عند إعداد المجموعات النوعية :

- الأخذ بمبدأ التوسع فى التخصص الوظيفي دون الافراط والإمعان فيه وفقا لطبيعة مباشرة الأعمال فى وحدات الدولة .
- أن تكون كافه الأعمال التى تزاولها وظائف كل مجموعة نوعية معبرة عن طبيعة متجانسة ومتكاملة وتتطلب لشغلها أساسا توافر تأهيل علمي الى جانب توافر الخبرة النوعية بما يؤدى الى معاملتها معاملة وظيفية واحدة وتنتمي عادة الى نقابة مهنية بذاتها .
- مدي توافر المعاهد العلمية التى تتولى تخريج الإعداد المتخصصة فى مجال عمل المجموعة بما يسمح بتكوين المجموعات المتكاملة ويضمن للمجموعة الاستمرار والبقاء .

- مراعاة عدم إحداث خلخلة فى المراكز الوظيفية وأقدميات العاملين فى كل مجموعة وذلك بعد تفتيتها الى نوعيات أدق .
- إيجاد الفوارق بين المجموعات الوظيفية المختلفة عند تعريفها بما يمنع الخلط والتداخل بين كل مجموعة وأخرى مثل وضع الفوارق بين الأعمال الفنية والأعمال الحرفية والأعمال ذات الطبيعة التخصصية .

1/8 الخطوات التنفيذية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين المدنيين بالدولة وتسكين العاملين عليها :

تتمثل الخطوات التنفيذية لتخطيط المسار الوظيفي وتسكين العاملين عليه فى الوحدات المختلفة طبقا للقانون 47 لسنة 1978 فيما يلي.[1]

1/1/8 إعداد الهياكل التنظيمية :

فى هذه المرحلة تتولي الوحدة بعد استطلاع رأي الجهاز المركزي للتنظيم والادارة إعداد الهيكل التنظيمي لها والاختصاصات التفصيلية بحيث يكون ذلك ترجمة حقيقية للهدف أو الغرض العام للوحدة الموضح فى قانون أو قرار انشائها مراعيا **فى إعداده كل القواعد التنظيمية المختلفة :**

- من تحديد للأهداف بوضوح لكل تقسيم تنظيمي رئيسي أو فرعي .
- وبيان خطوط السلطة وبيان نطاق الإشراف السليم ووحدة الآمر وتلافى الازدواج .
- وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين مختلف التقسيمات التنظيمية والوضع الأنسب بين المركزية واللامركزية **حتي نخلص فى النهاية الى مجموعة من الوثائق التنظيمية هي :**

---

(1) المرجع السابق مباشرة .

1/1/1/8 الهيكل التنظيمي الأمثل للوحدة مصورا فى شكل خرائط تنظيمية تتضمن التقسيمات الرئيسية والفرعية للأنشطة المختلفة دون تحديد للوظائف ودرجاتها .

2/1/1/8 ترجمة الهيكل التنظيمي الى نواحى مكتوبة تحدد الاختصاصات التفصيلية لكافة التقسيمات الرئيسية والفرعية .

2/1/8 إعداد الوصف التحليلي للوظائف :

بعد تحديد الأنشطة فى الخطوة السابقة وتحديد اختصاصاتها ، يتم إلحاق هذه الأنشطة بالوظائف الملائمة ثم يتبع ذلك إعداد الوصف التحليلي لكل وظيفة بحيث تبرز خصائصها ومستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها بحيث تبرز عوامل التقييم المختلفة .

وينصح عادة عند تنفيذ هذه المرحلة أن يقوم أخصائي ترتيب الوظائف بتوصيف الوظائف على أساس نوعي بحيث يقوم أحد الاخصائين بتوصيف الوظائف الكتابية ويتولى آخر وصف الوظائف الهندسية وثالث الوظائف الفنية .. وهكذا .

3/1/8 تصنيف الوظائف فى المجموعة النوعية (المسارات الوظيفية) :

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم توزيع الوظائف التى تم توصيفها على المجموعات النوعية وذلك بالإطلاع على العناصر الأساسية لكل وظيفة وهي الاسم والوصف العام والواجبات والمسئوليات التى تتضمنها كل وظيفة وكذلك شروط شغلها وإلحاق الوظيفة بالمجموعة النوعية التى تنتمي إليها وفقا للمجموعات الواردة بمعايير ترتيب الوظائف – السابق الإشارة إليها – حيث يمكن تحديد طبيعة ونوع كل وظيفة فإن كانت وظيفة تخصصية تدخل ضمن المجموعات النوعية لوظائف التخصصية وكذلك إن كانت وظيفة فنية أو كتابية ، أو خدمات معاونة .

وتنتهي هذه الخطوة بإعداد جدول يتضمن : توزيع كافة الوظائف التى تم توصيفها على مجموعاتها النوعية ، وذلك بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة ، وبحيث تضم كل مجموعة نوعية الوظائف التى تعمل فى مجال عمل واحد أو مهنة واحدة ولها طبيعة واحدة وإن اختلف فى مستوي صعوبة واجباتها ومسئولياتها مثل المجموعة النوعية لوظائف الطب البشري التي تضم كافة الأطباء بمختلف تخصصاتهم الذين يعملون بالوحدة وكذلك الوظائف الهندسية أو التنمية الإدارية وغيرها . ومراعاة أن هذه الخطوة لها أهميتها الخاصة إذ أن كل مجموعة نوعية تعتبر وحدة متميزة فى مجال التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب وأنها السلم الطبيعي للمسار الوظيفي لكل العاملين فيها بالإضافة الى أنها تحدد بداية التعيين بالنسبة لكل مجموعة نوعية .

4/1/8 إلحاق الوظائف بالدرجة المقابلة لها :

وفقا لهذه الخطوة تقوم الوحدات المختلفة بمقابلة الوصف التحليلي للوظائف الذي يوضح السمات الرئيسية لها وعوامل التقييم الداخلة فى تكوينها بتعاريف الدرجات الوارد ضمن معايير ترتيب الوظائف وتحديد الدرجة المالية التى تقع فيها الوظيفة **وهذا هو جوهر طريقة التدريج التى يتم استخدامها فى تقييم وظائف القطاع الحكومي .**

وتنتهي هذه المرحلة بإعداد جداول الوظائف التى تم تقييمها وفقا لمعايير ترتيب الوظائف وإرسالها للجهاز لمراجعتها وإصدار قرار رئيس الجهاز باعتماد المشروع .

ويراعى فى هذه المرحلة (إعداد مشروع ترتيب الوظائف) ما يلي :

(1) ضرورة التطابق بين أسماء التقسيمات التنظيمية وكذا بطاقات وصف الوظائف وما هو وارد بجداول ترتيب الوظائف إذ كثير ما يعيب المشروعات التى تعدها الجهات عدم التطابق المشار اليه مما يؤدى الى صعوبة مراجعة المشروع وضياع الجهد والوقت دون مبرر .

(2) قد يختلف التنظيم الذي أعدته الوحدة عن واقع تنظيمها الفعلى وهذا أمر شائع فى كثير من الأحوال ولكن مرد ذلك يرجع الى أن التنظيم المعمول به يشوبه عيوب تستدعي إعادة النظر فيه وإعداد تنظيم جيد للوحدة .

(3) إن مشروع ترتيب الوظائف غالبا ما يتضمن وظائف أعلى مستوى من الوظائف القائمة بل وقد يحتوى وظائف لازمة لصالح العمل واحتياجاته وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية ، وتهدف الى تحسين حال العاملين . ومن المعلوم أن مشروع ترتيب الوظائف إنما يمثل خطة وظيفية تمتد لفترة زمنية معينة ، ولذلك فإن تمويل الوظائف المستحدثة أو رفع مستوى الوظائف القائمة يمثل عبئا ماليا على الوحدة أو وزارة المالية إذا ما طلب استكمال تمويل الوظائف دفعة واحدة . وعلية فان تمويل **هذه الوظائف يتعين أن يكون مرحليا ومتمشيا مع احتياجات العمل داخل الوحدة وبحيث يستكمل تمويل هذه الوظائف على مدي فترة زمنية مناسبة .**

(4) إن إعداد مشروع ترتيب الوظائف واعتماده يجب أن يعقبه خطوة تالية وهي تحديد المقررات الوظيفية وخاصة فيما يتعلق بالوظائف التكرارية كوظيفة محاسب أو مهندس إذ بعد تقييمها لتحديد مستواها ودرجتها المالية يبقي تحديد عدد الوظائف المتكررة من المهندسين والمحاسبين اللازمين للقيام بالعمل على الوجة الأكمل ، أما الوظائف القيادية والإشرافية فهي عادة وظائف مفردة يكشف عنها مشروع الترتيب ذاته .

5/1/8 مراجعة مشروع ترتيب الوظائف :

بعد إنتهاء المراحل السابقة تقوم كل وحدة بإرسال مشروع ترتيب وظائفها الى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مرفقا به كل الوثائق التى نصت عليه المادة الثامنة من القانون 47 لسنة 1978 وكذلك معايير ترتيب الوظائف سواء من الناحية التنظيمية أو الوظيفية وهي :

- الهيكل التنظيمي للوحدة مصدرا فى خرائط تشتمل على التقسيمات الرئيسية والفرعية .
- الاختصاصات للتقسيمات التنظيمية .
- جداول ترتيب الوظائف موزعة على المجموعات النوعية والتقسيمات التنظيمية.
- بطاقات وصف الوظائف .

ويقوم الجهاز بمراجعة المشروعات التى ترد إليه أولا بأول ، ويتم مراجعة الجهاز للمشروعات وفقا للأسس التالية :

8/2/1/1 مراجعة إلحاق الوظائف بالمجموعات النوعية طبقا للمعايير الواردة بالقانون ، وقد يترتب على ذلك تغيير تبعية بعض الوظائف لبعض المجموعات النوعية

8/2/1/2 مراجعة التقييم المقترح على ضوء بطاقات الوصف المرفقة وتعريف الدرجات الواردة بالمعايير ، ويترتب على ذلك إما تخفيض أو رفع درجات بعض الوظائف .

وبعد الانتهاء من هذه المراجعة يصدر قرار من رئيس الجهاز باعتماد هذه المشروعات تنفيذا لنص المادة الثامنة من القانون 47 لسنة 1978 واخطار الوحدة به تمهيدا لأن تتولى الوحدات من جانبها إرسال نسختين معدلتين بعد الاعتماد لتوثيقها وتسجيلها بالجهاز .

6/2/8 تسكين العاملين على الوظائف الواردة بجداول الوظائف المعتمدة :

ويسكن العاملون على الوظائف الواردة فى جداول الوظائف المعتمدة والمعادلة لوظائفهم فى تاريخ اعتماد مشروع ترتيب الوظائف وذلك بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين ويتم التسكين طبقا للقواعد التالية .

1/6/2/8 إذا اتفقت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقيمها مع درجة شاغل الوظيفة وتوافرت فيه شروط شغلها نقل إليها .

2/6/2/8 إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أعلى من درجة شاغلها نقل الى وظيفة أخرى تتفق درجته مع درجتها بنفس المجموعة النوعية ويستوفى شروط شغلها .

3/6/2/8 إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أدنى من درجة شاغلها نقل الى وظيفة أخرى مناسبة بنفس المجموعة النوعية وتتفق درجته مع درجتها و بشروط شغلها . فاذا لم توجد تلك الوظيفة نقل الى وظيفة معادلة لوظيفته الحالية دون المساس بحقوق الوظيفة أو درجته المالية.

وبالرغم من التحديد الواضح للإجراءات التنفيذية لتخطيط المسارات الوظيفية وقواعد نقل العاملين عليها إلا أن كثير من وحدات الجهاز الادارى للدولة لم تلتزم بهذه الإجراءات والقواعد وذلك بسبب نقص الثقافة الإدارية الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي على مستوي الأفراد وعلى مستوي الدولة أيضا ، مما أدي الى فقد مزايا النظام وبشيء من التحديد يمكن تحديد أهم سلبيات التنفيذ الفعلى لعملية تخطيط المسارات الوظيفية ونقل العاملين عليها فيما يلى :

1) شغل الوظائف فى المجموعات المختلفة بأفراد لا تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم مع مطالب التأهيل اللازمة لهذه الوظائف بسبب عدم الدقة فى التقييم الوظيفي للعاملين من الناحيتين المهنية (مستوي التعليم / التدريب / الخبرة) والشخصية (التعاون – التعامل مع الرؤساء – الابتكار – القيادة ... الخ) وأيضا بسبب تدخل الاعتبارات الشخصية فى تسكين العاملين على وظائف خارج مجموعاتهم الوظيفية .

2) عدم مراعاة تحديد الفرص الوظيفية الشاغرة لكل مسار (مجموعة نوعية) بسبب عدم التخطيط الحقيقي للعمالة على مستوي المجموعات النوعية المختلفة.

3) عدم الاهتمام بوضع خطط أو برامج عمل على مستوي الوحدات بهدف إعداد وتنمية وتدريب العاملين من أجل تأهيلهم للنجاح فى المسارات الوظيفية التى سكنوا عليها .

4) عدم بذل جهود جادة وموضوعية لتقييم ومراجعة أداء العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فى الأداء والكشف المبكر عن معوقات التقدم فى المسارات الوظيفية المختلفة .

5) عدم السعي نحو اتخاذ القرارات التصحيحية لتصحيح وتعديل المسارات الوظيفية للعاملين والتغلب على المشكلات والمعوقات التى تواجههم نحو التقدم فى المسارات الوظيفية.

وقد ترتب على ذلك تدني أداء العاملين فى المواقع المختلفة بسبب عدم الرضا الوظيفي لدي الجميع نتيجة التسكين فى المسارات (المجموعات النوعية) وما يترتب على ذلك من سلبيات فى الترقيات والتنقلات والأجور والحوافز وغيرها . وقد زاد من خطورة الموقف صدور قرار وزير التنمية الإدارية رقم 218 لسنة 1998 والذى أدي ترقية جميع العاملين الى الدرجة الأولى والثانية والذين استوفوا المدد البينية للترقية الواردة بالقانون ، وانطلاقا من كل ذلك لابد من ضرورة التصدي لتعديل وتصحيح المسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسات المختلفة وذلك فى إطار الجهود التى تبذل من أجل إيجاد جهاز إداري فعال.

9- ما هي أهمية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة ؟

هذا وتسعى المؤسسات التي تهتم بتخطيط المسار الوظيفي الى تحقيق هدفين أساسيين هما :

- تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد المناسبين ورفع كفاءتهم .
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة .

ويترتب على تحقيق الهدفين السابقين عدة مزايا لكل من المؤسسة والعاملين بها :

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل .
- توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي .
- تخفيض معدلات دورات العمل .
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور .
- تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد .
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي .
- زيادة الإنتاجية وتطوير ورفع كفاءة وفعالية المؤسسة .
- توفير فرص عمل متساوية :وذلك بتوفير فرص أفضل للنساء والأقليات للترقي لوظائف أعلى . فالمؤسسات مطالبة بتحديد المسارات الوظيفية والتخلص من العقبات التي توضع أمام ترقي النساء والأقليات .
- مقابلة الطموحات الوظيفية للإفراد : فالعاملون خصوصا صغار السن منهم يرغبون في المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيمية ، وهم أقل رغبة من الأجيال السابقة لقبول الأدوار والمهام التي تسند إليهم بناء على رغبة الإدارة . كما أنهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي والمزيد من البدائل الوظيفية.

- الحصول على أفراد من ذوى الخبرات والمهارات : حيث يفضل المديرون والأفراد الحاصلون على درجات تعليمية عالية اختيار العمل في المؤسسات التي يمكنهم من خلالها تحقيق طموحاتهم الوظيفية والتي لديها برامج لتطوير المسار الوظيفي .
- تجنب التقادم نتيجة ظهور مهارات جديدة فالتغيير التكنولوجي السريع وكذا التغيرات الديموجرافية والتطورات الاقتصادية والتغير في أذواق العملاء تحدث نوعا من التقادم لمهارات الأفراد الذين يشغلون الوظائف المختلفة . وتساعد برامج التطوير الوظيفي في توقع ذلك والعمل على إكساب الفرد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات .
- **المحافظة على العاملين** : حيث أن وجود برامج لتطوير المسار الوظيفي يؤدى الى تقليل معدل دوران العمل الناشيء عن إحساس الأفراد بالإحباط لعدم تحقيق طموحاتهم الوظيفية .
- تعظيم النفع من الأفراد : فكثير من الأفراد يظلون في وظائف محددة ومغلقة مدى الحياة ، ويمكن الحصول على أداء أفضل بتعيين الأفراد في وظائف يحبونها وتتلاءم مع طموحاتهم .

10 - ما هي مؤشرات نجاح المسار الوظيفي ؟

يعرف النجاح في المسار الوظيفي تقليديا بأنه الحصول على وظيفة ذات مرتب كبير ومكانة وظيفية عالية ، ومن خلاله يضطلع الفرد بمسئوليات أكبر ووضع اجتماعي مرموق . وينتج عن ذلك أن يشعر الفرد بالالتزام والولاء للمؤسسة ولا يلقي ذلك الاتجاه التقليدي انتشارا واسعا بين المؤسسات إلا أنه ظهر اتجاه آخر تبناه العديد من المديرين والعاملين ويختلف نوعا ما عن الاتجاه التقليدي ، حيث يؤكد على حرية الفرد وحرية تقرير المصير والرؤية الشخصية للنجاح ويطلق عليه المسار الموجه بالإنجاز الشخصي The Personal Ful Fillment career orientation ومن أهم الخصائص المميزة لذلك الاتجاه ما يلي :

1/10 يحاول الفرد التحكم فى تطوير مساره الوظيفي . فهو الذي يقرر ما إذا كان فى حاجه لتدريب إضافي أم لا وهو الذي يسعي للحصول على وظائف معينة وربما يقرر أن يترك المؤسسة كلية .

2/10 تعد الحرية ، والنمو واستقلالية تقرير المصير قيم شخصية هامة .

3/10 يسعي الفرد لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة ، والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة . لأنه ليس موجها بالعمل وحده .

4/10 يعرف النجاح من منظور شخصي ، وربما يشمل أهداف تقليدية كالحصول على الأموال والوضع الاجتماعي ، وربما يشمل أيضا تحقيق احترام الذات والصداقة القوية والسعادة التى يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

5/10 الفرد ليس مطيعا ولا سلبيا . بل يخطط مسلكه فى مضمار الحياة ويتحرك متحملا كل مسئولياته القدرية.

المحور الثانى

الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية الوظيفية
البعد المحورى فى تحقيق التميز الوظيفى

المحور الثانى

الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية الوظيفية
البعد المحورى فى تحقيق التمييز الوظيفى

1- تقديم

من أهم الآليات التى تساهم بشكل مباشر وايجابي في دعم السلوك الوظيفى الايجابي للإدارة والعاملين بأى مؤسسة هو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية للوظيفة . والالتزام بالمبادئ والمهنية لا يلغى أهمية الالتزام بالقوانين والنظم الموضوعة سواء من قبل إدارة المؤسسة أو الهيئات التشريعية . والالتزام بهذه القوانين والنظم أمر لا مفر منه وعدم الالتزام بها يعرض المخالف للمساءلة القانونية أمام الجهات القانونية المختصة. ولكننا أردنا أن نبرز أهمية الالتزام بالجوانب الأخلاقية والمهنية للوظيفة والتى لا تتضمنها القوانين، ومن ثم تصبح مخالفتها أمرا متكرراً اعتقادا من المخالف انه لا يتساءل قانونيا، ولكن قد تكون المساءلة الأدبية والأخلاقية أشد وأقوى من المساءلة القانونية، لذلك أدرنا أن نركز على القيم الأخلاقية والمهنية ونؤكد على ضرورة الالتزام بها.

ولما كانت المؤسسة من المنظور الادارى عبارة عن مجموعة مترابطة ومعقدة من الكيانات أساسها الكيان الادارى والذي يغذى باقى الكيانات الأخرى وهى الكيان الاقتصادي والكيان التخصصى أو الفني ثم الكيان المكانى أو المادى ثم الكيان الاجتماعي وأخيرا الكيان السلوكي كما سيرد فيما بعد، **فقد وجدنا من المناسب ربط القيم بكيانات المؤسسة المختلفة، وذلك لسهولة فهم هذه القيم أولا ثم سهولة البحث عن آليات تحولها من قيم سلبية الى قيم ايجابية.**

لذلك يستهدف هذا المحور استعراض القيم الأخلاقية الوظيفية السلبية والايجابية للمؤسسة من المنظور الادارى .

ويتحقق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان الادارى .
- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان الاقتصادي.
- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان التخصصى أو الفنى.
- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان الاجتماعي.
- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان السلوكى.

2-القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان الادارى.

يمثل الكيان الادارى للمؤسسة أساس الكيانات الأخرى فمخرجات هذا الكيان يغذى الكيانات الأخرى، لذلك فإن اى قيمة سلبية للكيان الادارى لابد أن يكون لها مردود سلبى بالنسبة للكيانات الأخرى. **ونعرض فيما يلى أمثلة لبعض القيم الأخلاقية الوظيفية السائدة أثناء ممارسة منظومة العمل الادارى للكيان الادارى ومن أهمها :**

- السرعة في إطلاق الأحكام دون وجود رغبة حقيقية في تقييم الأمور ودون تفكير عميق.
- عدم الرغبة من قبل المديرين في تحمل المخاطرة خوفا من الفشل.
- عدم ثقة المدير بنفسه وفى قدراته على تحقيق أهدافه في انجاز ما يرتبط به من أعمال وعدم الاستعداد التام لتحمل المسئولية.
- الميل للإدارة بالقهر والخوف بدلا من الإدارة بالحب والاحترام.
- الأنانية الإدارية ممثلة في عدم وجود رغبة حقيقية في خلق صف الى تصيب القائمين على التطوير بالخوف ثانى والقضاء على اى بوادر لظهور صف ثانى وعدم الرعاية والارتقاء به.

- الميل الى قتل المواهب وإخفاؤها. وقد يصل الأمر الى تلفيق التهم ضدهم لإبعادهم وترك مناصبهم — مما يتسبب فى التحطيم المعنوى للكفاءات البارزة الأمر الذى يؤدى الى نضب نهر القيادات الإدارية الشابة تدريجيا الآمر الذي يؤدي الى فراغ خطير في المستقبل. ويظهر ذلك حاليا عند ترشيح لمنصب خال في اى مؤسسة حيث توجد صعوبة في إيجاد بدلاء أكفاء لان من سبق قتل وشرد هذه الكفاءات.

- التخلص دائما من أهل الخبرة عند شغل المناصب القيادية الجديدة والاستعاضة بفريق جديد من أهل الثقة تكن للقائد الجديد بالولاء بغض النظر عن الخبرة والكفاءة في العمل . وقد يصل الأمر الى إبعاد أهل الخبرة الى مؤسسات أخرى وتخصصات بعيده عن تخصصاتهم مما يؤثر بالسالب على العمل وكذلك طمس كل إنجازات وأعمال سابقة.

- التردد في اتخاذ القرارات من قبل كثير من القيادات بسبب الشكاوى الكيدية التى تصل الى الجهات الرقابية المتعددة ، مما يطلق الإشاعات ويؤدى الى ذلك الى دفع القيادات الإدارية على التردد في اتخاذ القرارات أو رفعها للجهات المعنية أي أن يعمل بمثابة ساعي بريد.

- عدم الثقة في التطوير الادارى وعاده ما يرتبط بالتطوير الجاد كثير من الإشاعات مثل إهدار المال العام والتربح وتسهيل الاستيلاء على المال العام وغيرها من الألفاظ الخطيرة والقلق ، الذى يدفعه برفع شعار " **<u>ولنا مالي ياعم خليني ماشي جنب الحيط وهى كم سنه وتمر ويأتى من بعدى من يريد أن يطور</u>** "إننا لا نشجع على عدم الرقابة بل العكس أننا نشجع الرقابة الموضوعية التى تعتمد على الآليات الموضوعية لصالح المؤسسات وليست لصالح أحد الأفراد.

- عدم قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المرونة في الأداء والجمود. فالحفاظ على تحقيق التوازن بينهما نجاح وازدهار وعدم المحافظة عليه يصل بنا الى الفوضى والسرعة تحت مسمى المرونة أو توقف عجلات وآلات التطوير. **<u>أن المرونة تعنى العمل بروح القانون والعمل طبقا للصالح العام دون التقيد بلوائح باليه عنيفة مدمرة تسحب الدولة للخلف.</u>**

- الاعتماد علي معايير شخصية عند اختيار القيادات الإدارية .

- التفاف المنافقين والمتسلقين حول المسئولين لهو احتراف في الأداء وتركيبه شخصية فريدة . بمعنى أنهم يستطيعون أن يلتفون حول المسئول مهما كان ومهما كانت عقليته وعلمه واقتناعه أنهم حماه الحمى وهم من يفدونه بأرواحهم ودمائهم وهم فقط الذين يهمهم مؤسستهم، ومن هنا يبدأ المسئول في الانزلاق الادارى في السماع لهم بكل وشايه ضد من هم ليسوا من المحاسيب أو الشلة وعاده يكون النيل من الشرفاء وهم عاده يكونون بحق يعملون بصدق و جديه وليس لديهم وقت أو فرصة التواجد الدائم حول المسئول ويستمع المدير اليهم بل ويتصرف وفق السماع دون التحقق عملا بقول الله سبحانه وتعالى " إذا جاءك فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين" **إن هذه القيم في التصرف الادارى لنما تؤدى الى تصفيه الكفاءات الشبابية على ايدى الآثمين .**

- قيم الاستجابة الإدارية .فالشائع هو أما استخدام شعار كلمة "لا" أو كلمة "نعم" عملا بالأمثال الشعبية " **يا بخت من بكانى وبكى الناس عليه ولا ضحكنى وضحك الناس على** " بهذا المعنى لابد أن تكون الاستجابة الإدارية في أطار منظومة الهدف منها المصلحة العامة. إذن كلمة "لا" يمكن استخدامها ولكن في موضعها الصحيح وفقا لضوابط ونظم العمل وليس للتفضيل والتعقيد لفئة على حساب الأخرى وباحترام وفى حدود اللياقة الوظيفية. كذلك كلمة "نعم" وكلمة "تمام يا فندم" وحاضر ونعم" دائما تغرق المسئول في مستنقع الإدارة وتؤدى لسقطات بشعة تدمر المؤسسة والمسئولين عنها وتشوه تاريخ العاملين بها وقيادتها لان النقد الذاتى وكشف الأخطاء داخليا أفضل من ان تكشف بواسطة أجهزة رقابية.

- قيم الوساطة والمحسوبين والفساد وهذه الآفات الثلاثة قديمه قدم التاريخ ومن الصعب التخلص مها نهائيا لأسباب عديدة منها الخوف من أصحاب الوساطة والمجاملة .

- النظر الى المؤسسة كنظام فردى قائم على رئيس للمكان (للمؤسسة) يضع فكرة وتوجيهاته ورؤيته وإستراتيجية عمل يلهث الجميع خلفه لإرضائه أو خوفا أو لأنه لابد من تنفيذ هذه الرؤى . وعندما يترك موقعه ويأتي خلفا له يبدأ في إلغاء كل ما سبق ووضع من رؤى جديدة وفكر جديد . وهكذا تتعرض كل المؤسسات الى منعطفات حادة واهتزاز إداري مما يؤثر سلبا على العمل والأداء لأنه ليس هناك نظام.
- قيم تحفيز العاملين التى تركز على الإحباط وليس التشجيع . ان شعار الإدارة هو السعى الى إحباط العاملين من منطلق هذا هو عمل اى فرد وعند ظهور براعم جديدة مشرفة وناجحة تحبط بأيدي الرافضيين وفريق العمل المدمر.
- الفوضى في العمل بحجه تقنيين الحرية في العمل.
- العمل في إطار مغلق طبقا للمفاهيم التقليدية الروتينية وعدم الرغبة في الخروج من تلك الدائرة عن طريق الابتكار.
- عدم الاهتمام بتكوين وتنمية الثقافة الإدارية لدي القيادات الإدارية والجهات التنفيذية .
- الاتجاه نحو الاحتفاظ بالسلطة لدى القيادات من أول رئيس القسم
- نظرة الإدارة تجاه العاملين على أنهم مجرد منفذين للأعمال التى تسند اليهم.
- المركزية فى اتخاذ القرارات مما يؤدى الى عدم توافق النظم والسياسات والإجراءات وقدرات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

3-القيم الأخلاقية الوظيفية المرتبطة بالكيان الاقتصادي .

يتمثل الكيان الاقتصادي في استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن للحصول على أكبر ناتج بأقل تكلفة . وتتمثل أهم محاور الكيان الاقتصادي في المحاور التالية :

- إدارة النشاط التسويقى.
- إدارة النشاط الانتاجى.
- إدارة النشاط المالي.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الاحتياجات.

ويرتبط بكل محور من هذه المحاور مجموعة من القيم تؤثر في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد **ونعرض فيما يلى بعض القيم السلبية في المحاور السابقة للكيان الاقتصادي والتى يكون لها تأثيرها السلبى على الأداء الاقتصادي لعمل بالمؤسسة. ومن هذه القيم علي سبيل المثال ما يلى :**

- الإهمال والتقاعس في أداء العمل وتأخير إنجاز الأعمال.
- عدم التركيز على جودة الأداء (جودة العمل)
- النظرة المتواضعة الى العميل (المواطن) كنقطة انطلاق في تحقيق رسالة المؤسسة.
- عدم إدراك أهمية العاملين كعملاء داخليين كنقطة انطلاق لتحقيق رضا العميل الخارجى.
- المجاملات والمحسوبية في التعامل مع الجماهير او المستفيد من خدمه المؤسسة .

- عدم إدراك عناصر الجودة والمسئولية عنها .
- عدم إدراك قيمة العمل سواء من الناحية الإدارية أو الدينية .
- التركيز على تسويق ما يمكن إنتاجه وليس إنتاج ما يمكن تسويقه

4- القيم الأخلاقية الوظيفية المتعلقة بالكيان التخصصى.

ويركز دور الكيان التخصصى أو الفنى في التطوير الفنى والادارى للتكييف مع المتغيرات الفنية التى تجرى على الساحة المحلية والعالمية بغرض البقاء والنمو المستمر فى مجال عمل المؤسسة. وبدون وجود قيم مدعمه للتطوير الفنى والادارى الفعال تفشل المؤسسة في تحقيق النمو المنشود حيث تصبح خدماتها أو منتجاتها متقادمة ومن ثم فخروجها من السوق يصبح أمرا متوقعا **ومن أهم القيم السلبية المؤثرة على دور الكيان الفنى في التطوير والتحديث ما يلى :**

- الرغبة الجادة نحو مسايرة الأعراف والتقاليد السارية وعدم الرغبة نحو التجديد والابتكار .
- الميل لتكرار الأمور المعتادة وعدم الرغبة في تحدى الأمور البديهية بل أخذها قاعدة سليمة ولا يفكرون في تطويرها .

5- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان الاجتماعي .

يتركز دور الكيان الاجتماعي في تنظيم وتفعيل العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين في المؤسسة مما يساهم في تفعيل العمل بروح الفريق . وتساهم القيم الاجتماعية في دعم دور الكيان الاجتماعي في تحقيق هذا الدور. **ومن أهم القيم السلبية الاجتماعية التى تحد من قدرة الكيان الاجتماعي على تحقيق دوره مايلى:**

- السلبية في المشاركة الجماعية للعمل .
- السعى المستمر لبث وإشعال الفتن في العمل.

- السعى المستمر الى خلق تنظيمات غير رسمية (الشللية) تعمل في صراع مستمر مع الإدارة.
- القيم السلبية الخاصة تجاه العمل بروح الفريق.
- القيم السلبية الخاصة بالتعامل مع المجتمع المحلى وتنمية البيئة.
- القيم الأخلاقية السلبية تجاه المشاركة في أعمال اللجان.
- القيم الأخلاقية الخاصة بعدم الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي ومن ثم عدم الموضوعية فى التعامل مع التنظيمات غير الرسمية
- قيم تشكيل اللجان وقصرها على المعارف والمجاملات
- التحيز في العلاقات بين الأطراف الخارجية
- قيم المشاركة غير الجدية في المسئولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع
- قيم المشاركة غير الفعالة في أعمال اللجان والاجتماعات
- الميل نحو خلق وتنمية وتصعيد الصراعات
- الاتجاهات السلبية نحو التغلب على ضغوط العمل وخلق بيئة عمل ملائمة من قبل القيادات

6-القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان السلوكى .

يتمحور دور الكيان السلوكى في دراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين وتحويله من السلوك السلبى الى سلوك وظيفى ايجابي . وتلعب كثير من القيم السلوكية دورا كبيرا في التأثير على أداء الكيان السلوكى .فالقيم السلوكية الايجابية يساعد في دعم وتحويل السلوك الوظيفى السلبى الى سلوك وظيفى ايجابي والعكس بالنسبة للقيم السلوكية السلبية. **وفيما يلى عرضا لأهم القيم السلوكية السلبية ذات التأثير السلبى على الكيان السلوكى:**

- ❑ عدم الاهتمام بالإنصات والحديث الجيد وتميز الاتصالات بالآخرين بما يلى :
  - التسرع في التقييم أو الرد.
  - مقاطعة الآخرين.
  - الاستئثار بالحديث.
  - الشتائم والسخرية في الحديث
  - المحاورة في الحديث.
- التهرب من المسئولية.
- الأنانية وإخفاء أسرار العمل عن الزملاء وحتى الرؤساء.
- تفضيل المصلحة الشخصية عن مصلحة العمل.
- عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.
- عدم احترام العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالعمل (الرئيس/ الزملاء المواطنين (العملاء)
- إفشاء أسرار العمل وعدم المحافظة على جوانب القوة والضعف للعمل.
- إنتهاك القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- انتهاك الميثاق الاخلاقى والمهنى للوظيفة – (عدم التخلى عن المحظورات)
- عدم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للوظيفة ومنها سوء استغلال الوقت الإمكانيات – الإساءة الى سمعة المؤسسة.
- عدم الرغبة فى البحث عن آليات فعالة للتعامل بين جميع الأفراد ذات العلاقة بالمؤسسة.
- الاتجاه نحو مقاومه التغيير ضد أى محاولات للتطوير.
- الاتجاهات نحو مقاومة تعيين بعض القيادات الإدارية الفعالة.
- عدم الولاء والانتماء الوظيفى للمؤسسة.

- الاتجاهات نحو التحيز المهنى فى الإدارة وفى الأعمال التنفيذية .
- عدم الرغبة فى التجديد والابتكار وتفضيل العمل وفقا للنظم التقليدية السارية.
- عدم الاهتمام بتوطيد العلاقات مع الجماهير وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- الاتجاه نحو رفض توجهات الإدارة نحو تحسين وتقييم العمل الادارى والفنى.
- الاتجاه نحو رفض التعلم والكبرياء العلمى من أجل التنمية الذاتية.
- عدم الإدراك بأهمية الإثراء الوظيفى من قبل إدارة المؤسسة.

7- القيم الأخلاقية الوظيفية للكيان المكانى أو المادى.

يتمثل دور الكيان المكانى في اختيار الموقع المناسب الذى تمارس فيها المؤسسة أعمالها والتخطيط الداخلى المناسب لهذا الموقع وتجهيزه بالأجهزة والمعدات. وأيضا تلعب بعض القيم المادية دورا هاما فى التأثير على دور الكيان المكانى في تحقيق أهدافه. **فهناك الكثير من القيم السلبية ذات التأثير السلبى على دور الكيان المكانى في أداء مهامه وتحقيق أهدافه ومنها على سبيل المثال :**

1/7- تجاهل اختيار موقع المؤسسة ضمن دراسات الجدوى الاقتصادية على افتراض أن هناك دراسات جدوى اقتصادية تجرى لاتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة.

2/7- عدم إدراك أهمية التخطيط الداخلى للمؤسسة بما يتفق مع طبيعة عملها مما يحدث خلل فى إنتاج السلع والخدمات.

3/7- النظرة الى العنصر البشرى. ما زالت نظرة متواضعة باعتباره عنصر عادى من عناصر الإنتاج، مع ان الدول المتقدمة تنظر الى عنصر العمل على أنه رأسمال بشرى حاكم في تقدم ونمو المؤسسة.

4/7- التركيز في تجهيز مواقع العمل على الجانب الفنى دون الأخذ في الاعتبار الجانب الاجتماعى المتعلق بالعنصر البشرى .

خلاصـــــة

وبعد هذا العرض عن أهمية القيم الأخلاقية الوظيفية المتعلقة بالكيانات المختلفة للمؤسسة وتأثيرها السلبى على أداء كل كيان، **يبقى السؤال وهو كيف يمكن تحويل هذه القيم الى قيم ايجابية ؟**

تتوقف الإجابة على هذا السؤال على مدى الفهم والإدراك الواعى لكل من الإدارة والعاملين على أدوارهم الحقيقية سواء على مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الإدارية في كل كيان بدءاً من مدير الكيان وحتى المستوى التنفيذى.

ولما كنا حريصين على حث وتشجيع العمل في إطار القيم الأخلاقية الوظيفية الايجابية فإننا نؤكد على ضرورة تعريف العاملين والإدارة بأهمية العمل وقيمه المختلفة ، ومن ثم فإننا نحرص على ضرورة التهيئة الجادة المختلفة لتمكنهم من القيام بدورهم على الوجه الأكمل في المجال الذى يعملون فيه . كل ذلك بغرض إدراك وفهم وتطبيق القيم الاخلاقية الوظيفية في مجالات الكيانات المختلفة.

فى النهاية

لما كان هدفنا هو تحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى من خلال التهيئة الوظيفية وآليات التمييز الوظيفى ، لذلك فإن تركيزنا سوف ينصب على فئة العاملين (القدامي والجدد) وسوف تتعرض الى إعداد وتهيئة الجهاز الادارى في محاولة أخرى من المحاولات التى تقوم بها بين الحين والآخر في مجال التطوير الادارى في المؤسسات المختلفة.

إننا نود بذلك التقدم والنمو المستمر لمؤسساتنا . فالعبرة ليست بوفرة الإمكانيات وليست العبرة أيضا بحضارة سبع آلاف سنة فقط بل العبرة في الثقافة العامة والوظيفية التى تترجم في النهاية الى مجموعة من القيم الايجابية. ولنا ان نستفيد من دول عمرها لا يتجاوز المائة سنة أو أكثر قليلا وقد حققت تقدما ملحوظا وأصبحت من الدول المتقدمة مثل اليابان والسويد ودول جنوب شرق آسيا وقد اعتمدت على الثقافة الإدارية في كافة كيانات اى مؤسسة . **وقد تولدت عن تلك الثقافة الإدارية مجموعة من القيم الإدارية الايجابية تعرض بعضها على سبيل المثال ما يلى :**

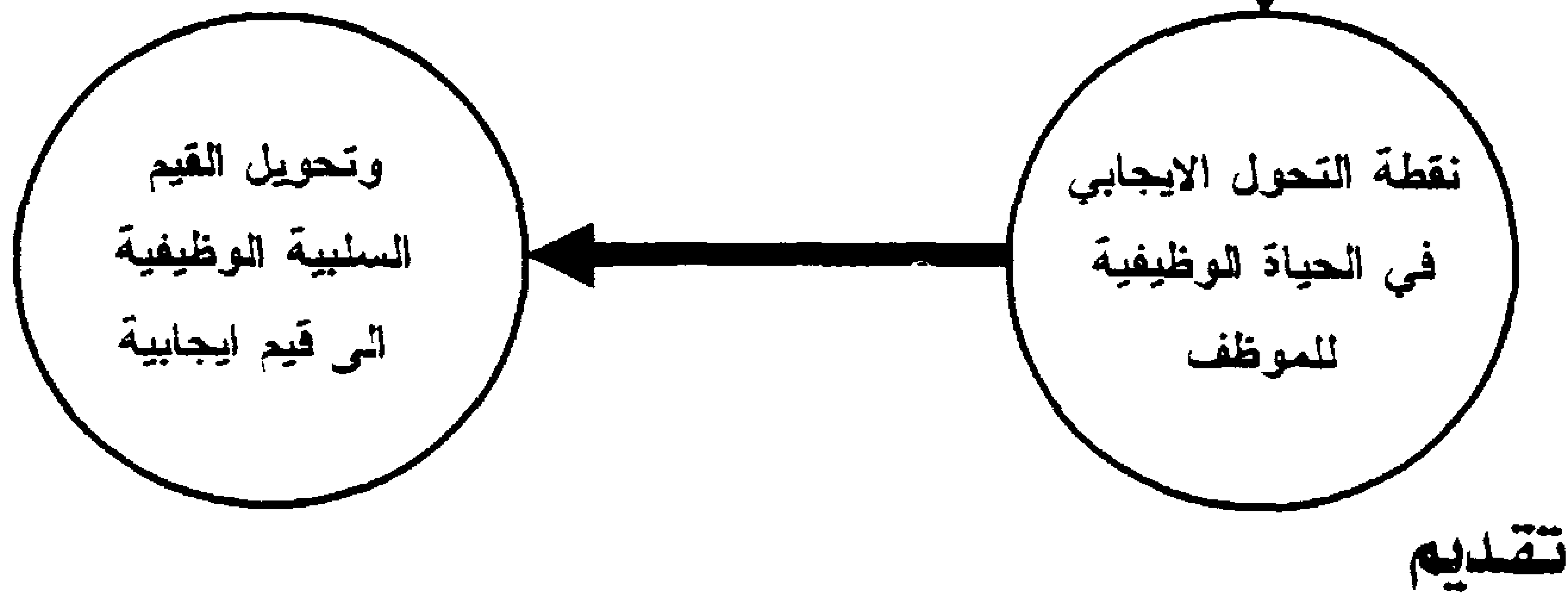
- الجوانب الاخلاقية ETHICS المبدأ الاساسى في تنظيم العلاقة بين العاملين.
- تكامل الشخصية Integrity.
- تحمل المسئولية Responsibility.
- احترام القوانين والنظم والقواعد.
- احترام حقوق الآخرين.
- حب العمل.
- الرغبة الجادة نحو الادخار والاستثمار.
- الرغبة فى العمل المتميز.
- الحزم Punctuality فى العمل.

المحور الثالث

آليات الإعداد والتأهيل الوظيفي العام

للعاملين الجدد

المحــــور الثالث
آليات الإعداد والتأهيل الوظيفي العام
للعاملين الجدد



تقديم

لاشك أن التحاق الموظف الجديد بأول وظيفة في حياته الشخصية – سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة يمثل تغيير جوهرى في حياته الشخصية ..لماذا ؟ بالأمس كان طالبا وكانت أهدافه دائما هى الحرص على النجاح في نهاية العام . ومن أجل ذلك كان يستغل كافة الإمكانيات المتاحة لديه من أجل تحقيق هذا الهدف . والآن وبعد أن انتهى من دراسته وحقق الأهداف التى كان يريد تحقيقها ويريد ان يبحث عن عمل يوفر له مورد مالى مناسب يضمن له حياة معيشية ملائمة . فالشخص لا يستطيع أن يعيش معتمدا على الآخرين (الأسرة مثلا) ومن ثم فالعمل بالنسبة له يصبح أمرا حتميا وبالتالي فهو الآن يضع قدميه على أعتاب مرحلة جديدة في حياته وهى مرحلة العمل. وعندما يبحث عن العمل إما يتجه الى الأعمال الخاصة به كأن يفتح شركة مثلا ويقوم بإدارة العمل بها، وربما يكون ذلك بمساعدة الآخرين ولما كانت هناك صعوبات مالية وإدارية وغيرها في الاتجاه نحو هذا النوع من العمل **لذا يصبح الاتجاه نحو العمل الوظيفي هو الاتجاه السائد بالنسبة للكثير من الشباب المبتدئ.**

ولما كنا حريصين على نجاح وتميز العاملين خاصة العاملين الجدد في بداية حياتهم الوظيفية فإننا سوف نساعدهم علي تزويدهم ببعض المعلومات والحقائق الأساسية عن العمل الوظيفى بصفة عامه وأهم المقومات الأساسية التى يجب أن يحرصوا على توفيرها حتى يكونوا دائما موظفين متميزين.

ما هى هذه المعلومات والحقائق .... والمقومات ؟

لقد بدأنا فى عرض وتقديم هذه المعلومات والحقائق ، فقد استعرضنا في **المحور الأول** كيفية تخطيط الموظف (الجديد والحالى) مساره الوظيفي وكيفية إدارة المسار الوظيفى من قبل إدارة المؤسسة كنقطة بداية في الحياة الوظيفية للموظف ، وأبرزنا أهمية التخطيط وإدارة المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين مسار الفرد ومسارات المؤسسة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقييم مسارات الأفراد واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على تقدم الإفراد في مساراتهم الوظيفية السابق تحديدها. وقد اعتبرنا أن ذلك يعتبر بمثابة بداية الطريق لتحقيق التمييز الوظيفي لان عمل الفرد منذ البداية لابد أن يكون مخطط في إطار مسار وظيفي محدد تجنبا للعشوائية وممارسة أعمال وظيفته تخضع للأهواء والقرارات الشخصية بين الحين والآخر.

- ثم استعرضنا في **المحور الثاني** ضرورة التزام الفرد الذى يبدأ حياته الوظيفية في أطار مسار وظيفى محدد بقيم أخلاقية وظيفية ايجابية. وقد أبرزنا أهم القيم الأخلاقية الوظيفية السلبية التى يمارسها الإفراد في كافة المستويات الإدارية وفى كل كيان من كيانات المؤسسة، **وقد أوضحنا أن تحويل هذه القيم السلبية الى قيم ايجابية يقتضى إعداد وتهيئة الإفراد على العمل الادارى واستكمالا لتوفير المعلومات والحقائق الوظيفية يستهدف هذا المحور تنمية وتطوير الثقافة الوظيفية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعارف الأساسية لأساسيات العمل الوظيفى بصفه عامه (أهمية وتنمية العمل– أخلاقيات ومسئوليات العمل الوظيفي، طبيعة العمل في المؤسسات العامة والخاصة – المتطلبات الأساسية للنجاح والتمييز الوظيفي سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة).**

وتتحقق أهداف هذا المحور والتى تتمثل فى إلمام الموظف بأساسيات العمل الوظيفى السابق الإشارة إليها من خلال مناقشة القضايا التالية :

- أهمية وقيمة العمل من المنظور الإسلامي والادارى.
- طبيعة المؤسسات العامة والخاصة.
- التعرف على أخلاقيات ومسئوليات العمل الوظيفى.
- المتطلبات الأساسية للنجاح والتمييز الوظيفى بصفة عامة.

1 - أهمية وقيمة العمل من المنظور الاسلامى والادارى :

لاشك انه من الأهمية بمكان قبل التعرض لأساليب وآليات التهيئة الوظيفية على كافة مستوياتها هو توضيح قيمة وأهمية العمل من المنظور الاسلامى والادارى وذلك على النحو التالى :

1/1 - طبيعة العمل من المنظور الاسلامى :

فقد أكد الإسلام على أهمية العمل في تقدم ونمو المجتمعات وحث المسلمين جميعا على ضرورة العمل الجاد لتحقيق هذا الغرض .

كما أوضح الدين الاسلامى كيفية إدارة العمل من خلال وضع أسس الإدارة الفعالة للعمل والتى مازلنا نحاول تطبيقها الى اليوم ، بل ان الكثير من المؤسسات مازالت تبحث عن آليات لتطبيق أدارة العمل التى وضعها الإسلام مثل مبدأ الجدارة والشورى والأمانة في العمل وغيرها.

من هذا المنطلق سنحاول في عجالة إبراز أهمية العمل من المنظور الاسلامى وأيضا أساليب إدارته من هذا المنظور الاسلامى.

1/1/1 أهمية العمل من المنظور الاسلامى :

العمل قوام الوجود فالله سبحانه وتعالى يحب السعى والعمل ويكره البطالة والكسل ويجازى كل إمرىء بما كسب أو اكتسب فقال سبحانه وتعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

وقد حث سبحانه وتعالى على العمل حتى يوم الجمعة الذى نستريح فيه فقال " فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله " ويقول " "فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور".

"والنبي صلى الله علي وسلم أدى رسالته بالعمل لله ولخير الإنسانية فكان للعاملين خير مثل حتى صنع أمه وأقام دينا وبنى مجدا ، فكان صلى الله عليه وسلم يقول " إن الله يحب المؤمن المحترف " ويقول " خير الكسب الصانع والعامل إذا نصحا " وشجع صلى الله عليه وسلم على الزراعة فقال " ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه إنسان أو طير أو بهيمة إلا كان له بها صدقة " ويقول " التمسوا الرزق من خبايا الأرض.

وسيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول للشباب الكسول المتقاعس عن العمل " لا يقعدن أحدكم عن طلب الرزق . ويقول اللهم ارزقني وقد علم أن السماء لم تمطر ذهباً ولا فضه "

وسيدنا لقمان يوصى ولده فيقول "يا بنى ...استغن بالكسب الحلال عن الفقر فإنه ما افتقر أحد قط إلا إصابة ثلاث خصال : رقه في دينه وضعف في عقله وذهاب في مروءته "وأدهى من هذه الثلاث استخفاف الناس به، ويؤكد هذا قول النبي صلى الله عليه وسلم " أحب الناس الى الناس ما استغنى عن الناس وأبغض الناس اليهم من أحتاج اليهم "

فالكسل جريمة خلقية واجتماعية تصاب الأمم من جرائها بشر مستطير، ويعتبر سببا في سلسة المشكلات التى نعانى ويلاتها ، وعوام المسلمين يرون ان رقه الحال ضرب من التدين ، وان الفقر في الدنيا أمارة على الغنى في الآخرة. وهذا خطأ كبير يعمل الكثيرون على إشاعته . فالإسلام يعتبر الكسل مصيبة ويعمل على تخليص الناس من أثرها، وكراهة الإسلام له جعلته يرفع منزله العمل، وأوصى بأن يعمل المرء أى عمل يقيم أوده ويحفظ حياته وكرامته . فالكسل عدو البشرية وبلاء الإنسانية . وهل نهضت أمه من كبوتها او تنبهت من غفلتها أو استيقظت من رقدتها وتبوأت بين الأمم مكانا عليا بغير جهود أبنائها وجهادهم وكفاحهم وجلادهم وانصهار نفوسهم في أتون الحياة.

فالإنسان عنصر من عناصر الإنتاج ، لكننا نرى الألوف المؤلفة من الشباب مخلدين الى الكسل لا عمل لهم ولا احتراف ، فبعضهم يكون محزونا حائرا والبعض الآخر قد تبلد لطول ما ألف من البطالة ، ويتغنى بمجد الزاهدين تأسيا بالحكمة الطريفة التى تقول " لا تقتصر على المجد التالد وضم الى التالد طريفا تكن بهما رجلا طريفا " وقول القائل :

إن الفتى من يقول هأنذا : ليس الفتى من يقول كان آبى ! فالمرء بفضيلته لا بفصيلته .

والشباب الذى يجافى العمل ويخلد الى الكسل هو أقل شأنا من النمل مضرب المثل في العمل والجد والمثابرة وإهماله فيه يجعله وراء النحل الذى هو مثال الترتيب وحسن النظام والويل لنا يوم أن نكون أقل أثرا في الحياة من الحشرات ، بل قل يومها على الدنيا الفناء.

2/1/1 إدارة العمل من المنظور الإسلامي

نصت الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة على أهمية العمل واعتباره عبادة يؤديها المسلم وعلى ضرورة اختيار أكفأ الأفراد لأداء العمل . وكان الإسلام سباقا في إدخال نظام الجدارة والكفاءة (*merit system*) حيث سبق في ذلك جميع الأنظمة . فضلا عن الأنظمة البشرية ظلت تسعى والى الان نحو ذلك النظام ولم تستطع

تطبيقه..في حين أن الاسلام دعا إليه وطبقه خير تطبيق في إدارة الرسول صلى الله علية وسلم ، وإدارة الخلفاء الراشدين والخلفاء من بعدهم . فالرسول الكريم يقول : (الناس معادن خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا)، ومن هذا الحديث يتضح أن الإسلام يحرص على انتقاء المعدن الطاهر المثقف في الدين ليكون قدوة لمن هم دونه.

كما أن الإسلام بجانب اهتمامه بالجدارة والكفاءة في أداء العمل اهتم **بأخلاق الفرد وسلوكه.** حيث اعتبر الأمانة الركن الثاني في إسناد التكليف إلى الإفراد كما جاء في قوله تعالى على لسان ابنة شعيب (آن خير من استأجرت القوى الآمين "القصص 26" بل فقد اعتبر الإسلام آن من علامات قيام الساعة تضييع الأمانة ، وربط ذلك بإسناد الآمر إلى غير أهله أي من ذوى الكفاءة والاقتدار وتحمل المسئولية . كما جاء في الحديث الصحيح أن النبي صلى الله علية وسلم قال للإعرابي الذي جاء يسأل عن الساعة (**فإذا ضيعت الأمانة فأنتظر الساعة ، قال كيف إضاعتها ، قال إذا وسد الآمر الى غير أهله فانتظر الساعة)** .

ومما يدل على اهتمام الإسلام بالجدارة والكفاءة القصة التي أخرجها أحد الصالحين من أن عمر بن الخطاب لقي ركبا يريدون الحج. فقال لهم من أنتم، فأجابه أحدثهم سنا، فقال عباد الله المسلمون ، قال من أين جئتم، قال من الفج العميق ، قال أين تريدون ، قال البيت العتيق ، قال عمر من أميركم ، فأشار إلى شيخ منهم ، فقال عمر بل أنت أميرهم (يعنى هذا الذي يصغرهم سنا).

وفي إدارة العمل فقد أرسى الإسلام **مبدأ الشورى** كصفة من صفات المجتمع الإسلامي . وتعد الشورى من أسس الحكم والإدارة في الإسلام فلا يجوز لصاحب سلطة أن يستبد برأيه عملاً بقول الله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " وبقوله تعالى (وشاورهم في الأمر).وكان النبي صلى الله علية وسلم يشير أصاحبة دائما فيما لم ينزل به وحي، وذلك لكي يربى المسلمين على ضرورة ولهمية أخذ رأى الجماعة.

فالكسل جريمة خلقية واجتماعية تصاب الأمم من جرائها بشر مستطير، ويعتبر سببا في سلسة المشكلات التى نعانى ويلاتها ، وعوام المسلمين يرون ان رقه الحال ضرب من التدين ، وان الفقر في الدنيا أمارة على الغنى في الآخرة. وهذا خطأ كبير يعمل الكثيرون على إشاعته . فالإسلام يعتبر الكسل مصيبة ويعمل على تخليص الناس من أثرها، وكراهة الإسلام له جعلته يرفع منزله العمل، وأوصى بأن يعمل المرء أى عمل يقيم أوده ويحفظ حياته وكرامته . فالكسل عدو البشرية وبلاء الإنسانية . وهل نهضت أمه من كبوتها او تنبهت من غفلتها أو استيقظت من رقدتها وتبوأت بين الأمم مكانا عليا بغير جهود أبنائها وجهادهم وكفاحهم وجلادهم وانصهار نفوسهم في أتون الحياة.

فالإنسان عنصر من عناصر الإنتاج ، لكننا نرى الألوف المؤلفة من الشباب مخلدين الى الكسل لا عمل لهم ولا احتراف ، فبعضهم يكون محزونا حائرا والبعض الآخر قد تبلد لطول ما ألف من البطالة ، ويتغنى بمجد الزاهدين تأسيا بالحكمة الطريفة التى تقول " لا تقتصر على المجد التالد وضم الى التالد طريفا تكن بهما رجلا طريفا " وقول القائل :

إن الفتى من يقول هأنذا : ليس الفتى من يقول كان آبى ! فالمرء بفضيلته لا بفصيلته .

والشباب الذى يجافى العمل ويخلد الى الكسل هو أقل شأنا من النمل مضرب المثل في العمل والجد والمثابرة وإهماله فيه يجعله وراء النحل الذى هو مثال الترتيب وحسن النظام والويل لنا يوم أن نكون أقل أثرا في الحياة من الحشرات ، بل قل يومها على الدنيا الفناء.

2/1/1 إدارة العمل من المنظور الإسلامي

نصت الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة على أهمية العمل واعتباره عبادة يؤديها المسلم وعلى ضرورة اختيار أكفأ الأفراد لأداء العمل . وكان الإسلام سباقا في إدخال نظام الجدارة والكفاءة (*merit system*) حيث سبق في ذلك جميع الأنظمة . فضلا عن الأنظمة البشرية ظلت تسعى والى الان نحو ذلك النظام ولم تستطع

- العمل عبادة
- الجدارة والكفاءة في أداء العمل (اختيار أكفأ الأفراد لأداء العمل)
- الأمانة في أداء العمل.
- مبدأ الشورى في إدارة العمل.
- الاهتمام بالحاجات المادية والروحية والمعنوية للعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل .

وانطلاقا من هذه المفاهيم الإسلامية للعمل فإننا **ننظر الى العمل البشرى من المنظور الادارى على انه أحد المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها باعتباره - أى العمل - العامل الحاكم في تشغيل واستغلال كافة العناصر والمقومات الإنتاجية الأخرى مثل الآلات والمعدات وغيرها** . ومن هنا تظهر أهمية رفع مستوى أداء العنصر البشرى. ويتأثر الأداء البشرى بكثير من العوامل من أهمها **القدرة على العمل والرغبة فيه** . وتتأثر كل من القدرة والرغبة بمجموعة من العوامل مثل تحديد متطلبات شغل الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية ووضع معايير اختيار تعيين الأفراد فى كل مسار من المسارات الوظيفية ثم تحديد المقررات الوظيفية المطلوبة لتنفيذ المهام الوظائف المختلفة ***وتنتهى هذه المرحلة بالاختيار والتعيين وفقا للضوابط والمعايير الموضوعة سلفا باستخدام أساليب موضوعية في الاختيار والتعيين ثم تبدأ مرحلة إدارة شئون الموارد البشرية (الأفراد) أثناء حياتهم الوظيفية*** **ذلك من خلال أنشطة متعددة مثل التدريب والترقية والنقل وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بالأساليب المناسبة. وبعد إنتهاء الحياة الوظيفية** للموظف **تستمر العلاقة بينه وبين المؤسسة من خلال تقديم بعض الخدمات خاصة المتعلقة بالرعاية الاجتماعية والصحية . كذلك الاستفادة بة فى مناقشة القضايا ذات العلاقة بتخصصه أثناء تواجده بالخدمة.**

ويأخذ الاهتمام بتلك الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أولوية خاصة من قبل المؤسسات لضمان رفع مستوى أداء العمل البشرى . **ومن هنا يتحتم على جميع العاملين الجدد والقدامى أن يدركوا قيمة العمل سواء من المنظور الاسلامى أو الادارى وذلك كنقطة انطلاق لنفعهم وتنمية ثقافتهم وتهيئتهم** وظيفيا .

2- التعرف على طبيعة المؤسسات العامة والخاصة :

من بين المجالات التى يتحتم أن تتضمنها التهيئة الوظيفية العامة تعرف الموظف على طبيعة وأنواع المؤسسات عموما والأهداف التى تسعى كل منها الى تحقيقها. **فبدون المعرفة بطبيعة المؤسسات عموما تصبح عملية التهيئة الوظيفية العامة قاصرة ...لماذا؟**

لأن الموظف يعمل داخل مؤسسة ذات كيانات ست كما- سنوضحها فيما بعد — وأن هذه المؤسسة هى بمثابة نظام جزئى من نظام اكبر وهى نظام المؤسسات بصفه عامه، ولا شك أن هناك علاقات متداخلة بين النظم الفرعية والنظم الرئيسية، بمعنى وجود علاقة بين المؤسسة كنظام فرعى ونظام المؤسسات كنظام كلى. ومن هنا يتعين إلمام الموظف في أى مؤسسة بطبيعة المؤسسات وأنواعها وأهدافها **كمدخل لمعرفة العلاقات المتداخلة بين المؤسسة التى يعمل بها وباقى الأنواع الأخرى من المؤسسات من جهة، ومحاولة الاستفادة من خصائص وأهداف وأسلوب إدارة المؤسسات الأخرى لتفعيل دور المؤسسة** التى يعمل بها من جهة أخرى. ومن هنا تأتى أهمية تضمين المعرفة بالمؤسسات بصفه عامه ضمن برنامج التهيئة الوظيفية العامة **وتتمثل عناصر التهيئة الوظيفية العامة والخاصة والتعرف على أنواع المؤسسات وخصائص ومجالات عمل كل منها :**

والآن ما هي أنو ع المؤسسات بصفة عامة ؟

عادة ما تـ سنف المؤسسات الى عـدة أنـواع طبقـا لمجموعـة مـن أسس التـصنيـف. ومن ثم ما هي أنواع المؤسسات طبقا لأسس التصنيف المختلفة؟ تصنف المؤسسات بـصفة عامة الى عدة أنواع طبقاً للأسس التالية :

- **طبيعة الملكية.**
- **طبيعة النشاط .**
- **الشكل القانوني.**
- **طبيعة الأهداف.**
- **الموطن الجغرافي.**

ونعـرض فيمـا يلـى تفـصيلا للتـصنيف علـى أسـاس الملكيـة والـشكل القـانونى (بالنسبة للمؤسسات الخاصّة) والموطن الجغرافي باعتبارهم أكثـر فائـدة للموظـف في هـذا الصدد.

1/2 أنواع المؤسسات طبقا للملكية :

عادة ما تصنف المؤسسات طبقا لهذا الأساس الى :

مؤسسات الأعمال الخاصة ومؤسسات الأعمـال العامـة. وتعـرف المؤسـسة بـشكل عـام خاصـة أو عامـة (سـواء كانـت تأخـذ أسـم مؤسـسة أو شـركة أو هيئـة أو جهـاز أو مستشفي أو جامعة... الخ) بأنها عبارة عن.[1]

- **<u>كيان إداري</u> يعمل فى إطار منظومة العملية الإدارية (تخطـيط النـشاط والأعمـال – التنظـيم وتحديـد الأدوار – تـشجيع وتحفيـز العـاملين وتوجيـه سـلوكهم ثـم الرقابة على الأداء :**

(1) د.محمد محمد إبراهيم <u>الإدارة وإعادة الهيكلة فى للمشروعات للعامة و الخاصة</u> (القاهرة مكتبـة عين شمس 2004) ص 29 – 30.

- داخل **كيان مادي** مخطط داخليا طبقا لطبيعة عمل تلك المؤسسة، على تحديد واستغلال مجموعة الموارد المادية والمالية والبشرية من خلال **إدارة أنشطة الكيان الاقتصادي** (إدارة التسويق، إدارة الإنتاج ، الإدارة المالية، إدارة الاحتياجات، إدارة الموارد البشرية ... الخ) لإنتاج سلع وخدمات لإشباع رغبات عملائها (إشباع حاجات عامة من حاجات المجتمع بالنسبة للمؤسسة العامة أو إشباع حاجات ورغبات خاصة، بعملاء المؤسسة الخاصة)
- ثم العمل على تطوير وتحديث منتجاتها وخدماتها طبقا للتقنيات التكنولوجيا الحديثة في إطار كيانها الفني.
- ويتأثر أداء تلك الكيانات السابقة بمستوي فعالية كل من **الكيان الاجتماعي** الذي ينظم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جميع العاملين ، **والكيان السلوكي** الذي يحول السلوك الوظيفي السلبي الى سلوك وظيفي إيجابي .
- ويتأثر مستوي أداء كل كيان من الكيانات السابقة بالكيان الاداري الذي يدير تلك الكيانات ويغذيها بمخرجاته المختلفة.

1/1/2 مؤسسات الأعمال الخاصة.

في ضوء التعريف السابق للمؤسسة بصفة عامة نجد أن مؤسسات الأعمال الخاصة تتميز بمجموعة من الخصائص وتعمل في مجالات محددة . ويتطلب العمل بها مجموعة من المتطلبات. **وفيما يلي عرضا لخصائص ومجالات عمل المؤسسات الخاصة ولهم متطلبات العمل بها.** [1]

(1) مرجع سابق مباشرة صـ 43 – 45 .

(1) خصائص المؤسسات الخاصة :

تتميز المؤسسات الخاصة بمجموعة من الخصائص من أهمها:

1/1 القيام بنشاط اقتصادي.

يتميز نشاطها بأنه نشاط ذات طبيعة اقتصادية صناعى تجارى- زراعى لخلق منفعة لإشباع حاجات اقتصادية للجماهير - باستخدام مجموعة موارد وطاقات مادية / وبشرية ومالية.

فلكي تعتبر مؤسسة ما من مؤسسات الأعمال لابد أن يكون نشاطها ذات طبيعة اقتصادية، وقد يشمل هذا النشاط أعمال الإنتاج الزراعي، الإنتاج الصناعي، تجارة الجملة، تجارة التجزئة، الوكالات التجارية، أنواع الخدمات المختلفة. مثال ذلك : أعمال الفندقة، السياحة والمطاعم والبنوك. ويلاحظ أن المؤسسات تؤدى هذه الأعمال نظير ثمن اقتصادي (سعر معين).

2/1 اختلاف الإدارة باختلاف انماط الملكية أو الشكل القانونى حيث تعدد انماط الملكية أو الإشكال القانونية للمؤسسات الخاصة وتتمثل انماط ملكية مؤسسات الأعمال الخاصة (الإشكال القانونية) فيما يلى :

- **المؤسسات الفردية.**
- **شركات تضامن:**

- يملكها ويديرها شخصان أو أكثر طبقا للعقد الذى بينهما أكبر حجما.
- الشركاء متضامنون.

- **شركات التوصية البسيطة : تضم نوعين من الشركاء:**

- شريك متضامن وشريك موصى.

- **شركات التوصية بالأسهم :**

هي شركة توصية بسيطة لكن حصة الشركاء الموصيين تكون مقسمه الى أسهم صغيرة يمكن تداولها والتنازل عنها.

- **الشركات العائلية.**
- **شركات المساهمة.**
- **شركات المقاصة...... تقوم بعمل معين وتنتهي بانتهائها**
- **الشركات ذات المسئولية المحدودة ..... لا يزيد عدد**

- الأعضاء عن 50 شريك ولا يقل رأس المال عن 1000 جنيه ويقسم الى حصص متساوية لا تقل الحصة عن 20 جنيه.

- مسئولية الشركاء محدودة بقدر حصصهم

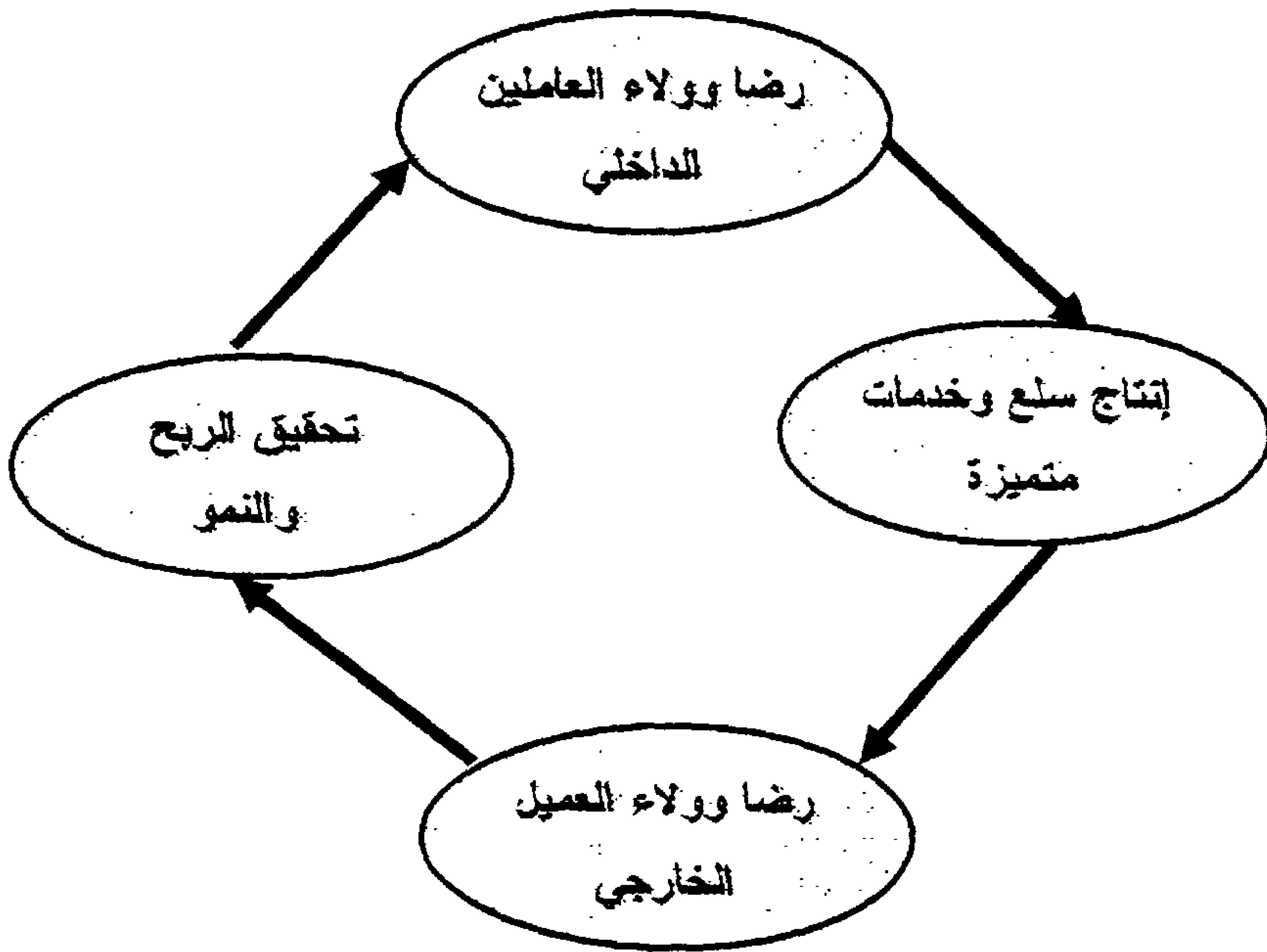
- **التعـــــاونيات**

3/1- تسعى الى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ولهذا تتعدد الأهداف التى تسعي إليها المؤسسات الخاصة فمن أهم هذه الأهداف ما يلي :

- الربح المادى (معدل العائد على الاستثمار – كفاءة استخدام الموارد – السمعة – تقدم تكنولوجى)..والربح الاجتماعي (المساهمة فى تنمية المجتمع).
- توفير سلعه / خدمات العملاء External customers من خلال مدخل إنتاج ما يمكن تسويقه وليس على أساس تسويق ما يمكن إنتاجه.وهذا ما يطلق عليه **التسويق الخارجي External Marketing.**

♦ رعاية العاملين Internal customers .. ويتم ذلك من خلال زيادة الرضا الوظيفى للعاملين مما ينعكس أثره على إنتاج سلع وخدمات متميزة تؤدى الى رضا العميل الخارجى **وهذا ما يطلق عليه التسويق الداخلى Internal Marketing والذى يتحقق من خلال سلسلة الربح والنمو للمؤسسة على النحو التالى :**



شكل رقم (8)

الرضا الوظيفى للعاملين وآثره على رضا العميل الخارجي

♦ **تحقيق الإشباع الى كل من يتعامل مع المؤسسة وتحقيق مصالحهم فى تعاملهم مع المؤسسة مما ينعكس أثره فى توطيد العلاقة معهم.**

وبجانب هذه الأهداف هناك أهداف أخرى بجانب الربح وهي :

- تحقيق معدل نمو متصاعد في حجم الأعمال.
- بناء سمعة جيدة وشهرة تجارية تمكن المنشأة من الانتشار فى السوق.
- تحقيق درجة عالية من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- التميز على المنافسين ومتابعة التقدم التكنولوجي.

ومن الملاحظ أن تلك الأهداف تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها :

- التداخل أى أنها تتداخل مع بعضها البعض .
- التكامل أي أنها تكمل بعضها البعض .

4/1- الإدارة المتميزة والمحترفة :

تدار منشات الأعمال بواسطة مديرين متميزين من الخبرة والتأهيل، وتستخدم منطق الإدارة العلمية القائم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في العم، وفى المنشآت الضخمة يقوم بالعمل الإداري بها مديرون محترفون.

ومع الآخذ في الاعتبار الفروق بين أحجام المؤسسات، فان لكل مؤسسة أعمال نظام أدارى يشتمل على :

(1) هيكل تنظيمي يحدد الوحدات التنظيمية التي تكون منها المؤسسة.

(2) سياسات مكتوبة (أو متعارف عليها) تحدد اتجاهات سير العمل.

(3) نظم واجراءات عمل.

5/1- الظروف التنافسية :

تتميز مؤسسات الأعمال الخاصة بالتعامل في ظروف سوق تنافسية، فهناك حرية متاحة للدخول أو الخروج من السوق والتأثير على المؤسسات الأخرى من حيث تعديل الأسعار وتجديد المنتجات. والتراخى في استغلال الفرص التجارية والصناعية يمكن أن يؤثر في مستقبل المؤسسة وخروجها من السوق، حيث ينصرف عملائها إلى المنافس الأفضل.

وباختصار يمكن القول بأن أهم الخصائص المتميزة للمؤسسات الخاصة هي:

- اختلاف الإدارة باختلاف أنماط الملكية .
- القيام بنشاط اقتصادي.
- الإدارة المتميزة والمحترفة.
- الأهداف المحددة.
- الظروف التنافسية.

(2) مجالات نشاط مؤسسات الأعمال:

تتمثل أهم مجالات مؤسسات الأعمال أما في المجال الصناعي أو التجاري أو الخدمات وعلى ذلك **فمن أهم أنواعها ما يلي :**

- **المؤسسات الصناعية ..**

هناك عدة أنواع من هذه المؤسسات منها: المؤسسات التي تعتمد على تحويل المواد الأولية إلى منتجات، وهناك المؤسسات التي تعتمد على تجميع الأجزاء وكذلك مؤسسات إنتاج المعدات والماكينات .. الخ، وعادة تتطلب المؤسسات الصناعية استثماراً ضخماً في المعدات والآلات والأفراد المتخصصين وشراء كميات كبيرة من الخامات.

- **المؤسسات التجارية :**

وتتمثل هذه المؤسسات فى المؤسسات التى تعمل فى مجال أعمال الوساطة التجارية أي بشراء وبيع السلع والخدمات وتتمثل أهم هذه المؤسسات فيما يلي :

- **مؤسسات تجارة الجملة :**

تقوم هذه المؤسسات بدور وسيط في شراء كميات ضخمة من المنتجات وتخزينها وتجزئتها إلى كميات صغيرة ثم بيعها الى تجار التجزئة، وتحتاج مؤسسات تجارة الجملة إلى استثمار ضخم في المخزون، رجال بيع مدربون، ونظام فعال للمراقبة.

- **مؤسسات تجارة التجزئة :**

تمثل مؤسسات تجارة التجزئة حلقة الوصل بين مؤسسات تجارة الجملة والمستهلك النهائى للمنتجات، وتحتاج تجارة التجزئة إلى :

(1) موقع متميز.

(2) تجهيزات مناسبة لعرض السلع.

(3) مساحة فضاء لانتظار سيارات العملاء.

(4) مخزون من المنتجات.

- **مؤسسات الخدمات :**

لا تتطلب مؤسسات الخدمة استثماراً في المخزون السلعي كما في الحال في المنشات الصناعية وتجارة الجملة والتجزئة ومن أهم الأمثلة على مؤسسات خدمات الفنادق بكافة أنواعها والمصارف والمؤسسات العلاجية والسياحية والمؤسسات التعليمية وغيرها.

(3) متطلبات العمل الوظيفية في القطاع الخاص :

هل هناك فرق بين العمل في القطاع الخاص والعمل في القطاع الحكومي؟

أن ظروف العمل في القطاع الخاص تختلف عن ظروف العمل في القطاع الحكومي وذلك لأن :

- ☐ الربح هو الحافز المحرك للمنشآت الخاصة ، ولتحقيق هذا الهدف فان ظروف العمل في القطاع الخاص تخضع للاعتبارات التالية :

- عملية تعين الموظف تخضع بالدرجة الأولى إلى الخبرة والمؤهل للمتقدم المناسب للوظيفة .

- طول فترة العمل اليومي وإتباع نظام الورديات في أغلب الحالات.

- ازدياد عملية الانضباط في العمل، مما يلزم الموظف بأن يؤدي عمله بنشاط وفعالية تحت الرقابة الدقيقة.
- الترقية وتحديد وتدرج الراتب تخضع أولا إلى نشاطه واجتهاد الموظف في تنفيذ ما يسند إليه من أهداف.
- العمل في إطار التفكير الابتكاري والمبادرة في العمل.

ونتيجة لهذه الاختلافات فإن إدارة مؤسسات القطاع الخاص تضع مجموعة من المتطلبات والشروط التي يجب أن تتوافر في الشخص الذي يرغب الالتحاق بأي وظيفة من وظائف القطاع الخاص ومن أهم هذه الشروط :

- ❑ الإعداد المسبق والتدريب.
- ❑ الخبرة العملية.
- ❑ إجادة استخدام الحاسب الآلي.
- ❑ إجادة اللغة الإنجليزية.
- ❑ المستوى التعليمي المناسب (المؤهل العلمي المناسب) .
- ❑ **عوامل سلوكية مثل :**
  - **الانضباط في العمل.**
  - **الاستقرار في العمل.**
  - **الالتزام بأنظمة العمل.**
  - **الالتزام الشخصي والأمانة والمصداقية.**
- ❑ **مهارات تحقيق الإنتاجية العالية في ضوء التخصص وظروف عمل المؤسسة.**

وفى ضوء هذه الشروط يتطلب النجاح الوظيفى في مؤسسات القطاع الخاص ضرورة مراعاة العوامل التالية :

- فهم ظروف القطاع الخاص والعوامل المؤثرة فيه وآليات العمل فيه. وفهم ظروف المؤسسة التى يعمل فيها الموظف بالتحديد.
- الانضباط فى العمل واحترام المواعيد وأنظمة العمل.
- الاستمرارية فى العمل وعدم ترك الوظيفة.
- التطوير الذاتي وتطوير الموظف لقدراته ومهاراته باستمرار.
- التحمس والمبادرة والتجديد في العمل.
- التواضع فى تحديد الأجر والمكافآت والحوافز والمزايا العينية والنقدية فى ضوء ظروف العرض والطلب.
- العمل بفكر رجل الأعمال وليس كموظف حكومي.
- التحمل والمثابرة في العمل.
- الصبر.
- القدرة على الاتصال الفعال ووضوح الرؤية المستقبلية والمسار الوظيفي.
- المؤهل العلمي المناسب.

2/1/2 المؤسسات العامة.

تنشأ المؤسسات العامة لأسباب معينة وتتميز بمجموعة من الخصائص التى تختلف عن المؤسسات الخاصة وتأخذ أشكال مختلفة ، وفيما يلي عرضا لأوجه الخلاف بين المؤسسات العامة والخاصة وأهم الخصائص المميزة للمؤسسات العامة وأهم أشكالها[1]

(1) مرجع سابق مباشرة صـ 47 – 53

(1) ما هو الفرق بين المؤسسة العامة ومؤسسة الأعمال الخاصة؟

لقد سبق تعريفنا للمؤسسة بصفة عامه بأنها بمثابة كيان إداري يعمل علي تحديد واستغلال مجموعة من الموارد إشباع حاجات ورغبات العميل ويتم هذا العمل من خلال كيانات خمس أخرى وهي الكيان المكاني والفني والاقتصادي والاجتماعي والسلوكي يغذيها الكيان الاداري. هذا وتختلف المؤسسة العامة عن المؤسسة الخاصة فى كثير من الجوانب.

ويوضح الجدول التالي الاختلافات بين المشروعات العامة والخاصة.

جدول رقم (3)

الاختلافات بين المشروعات العامة و الخاصة

نوع المؤسسة عوامل المقارنة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العامة
اختلاف الملكية	ملكية الأفراد	امتلاك الدولة – سواء ملكية كاملة او امتلاك نسبة من رأسمالها (ملكية دائمة أو مؤقتة)
اختلاف الأهداف	تركز على أهداف اقتصادية يأتى فى مقدمتها الأرباح	تهدف الى إشباع حاجات عامه والتى تمثل أهداف عامه تسعى الحكومة لتحقيقها للأفراد والجماعات وهو المبرر الرئيسى لوجودها (أهداف اقتصادية – سياسية – ثقافية)
الإطار القانونى اختلاف طبيعة المشكلات الإدارية (أمثلة)	تخضع لقوانين خاصة حسب أنماط الملكية • سهولة تحديد الأحداث نسبيا. • سهولة قياس الربحية • تتأثر بالمناخ السياسى والاجتماعي للدولة • حرية المستهلك فى لاختيار	- تتمتع بالشخصية القانونية الاعتبارية – فهى تكتسب الحقوق وتتحمل الالتزامات وبالتالى فلها ذمه ماليه خاصة ومخصصه بغرض معين وتعمل من أجل تحقيق هذا الفرض وتعمل فى حدود القانون واللوائح المنظمة لها. - تعتبر شخصية من أشخاص القانون العام وتتمتع بسلطات الدولة وامتيازاتها وتنوب عن الدولة فى أداء مهامها . - صعوبة تحديد او قياس الأهداف الرئيسية والفرعية. - صعوبة قياس الربحية - تتأثر بالمناخ السياسى للدولة - عدم حرية المستهلك فى اختيار السلع (الى حد ما).

(2)ما هى أسباب ظهور الحاجة الى نشأة المشروعات (المؤسسات العامة)؟

- انعكاس مباشر لزيادة دور الدولة وتحوله من الدور التقليدى للدولة الحارسة الى الدور الحديث والمتمثل فى الدخول فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ... ذات الاستثمارات الضخمة ... والتى يعجز الأفراد والجماعات والدخول فيها .

والسؤال المطروح ما هى نوعية هذه المشروعات التى يجب أن تدخل فيها الدولة؟

بمعني آخر

ما هي أهم المعايير التي تحدد دخول الدولة فى مشروعات عامه ؟

- هل ضخامة الاستثمارات .
- هل السرية (الاستثمارات الحربية).
- هل النواحى الإستراتيجية للدولة.
- هل المنافع التى تقدمها لمجموع المواطنين (المنفعة العامة).
- هل تقديم المنافع المتعلقة بالأسعار التى تتناسب مع مستويات الدخول (محدودى الدخل).
- هل زيادة سرعة عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- هل بسبب رفع الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة.
- هل تقديم بعض التسهيلات الضرورية للتنمية الاقتصادية مثل القوى المحركة والنقل والمواصلات.
- هل تخفيض درجة الاعتماد على رأس المال الاجنبى وعلى الخبرة الأجنبية .
- هل تقديم بعض الخدمات الضرورية التى لا يقبل عليها النشاط الفردى.
- هل فرض الرقابة الحكومية على قطاعات معينة.

(3) الخصائص المميزة للمشروعات العامة :

تتميز المشروعات العامة بمجموعة من الخصائص... ما هى ؟

- الشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية الدولة.
- خضوع المشروعات العامة لقواعد تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومى... الاستقلال الادارى ... الاستقلال المالى .. الاستقلال الفنى.
- ارتباط المشروعات العامة الاقتصادية بالخطة الاقتصادية للدولة

(4) الإشكال الرئيسية للمؤسسات العامة ؟

تتعدد أشكال المؤسسات العامة ... ما هى أهم هذه الأشكال ؟

ما هي أهم الخصائص المميزة للتنظيم شبه الحكومي .

- الهيئة أو المؤسسة العامة. إسناد الدولة إدارة مؤسسات معينه أو هيئات مستقلة وهى مشروعات اقتصادية عامه - تتمتع بالشخصية المستقلة ولها حرية اكبر فى اتخاذ القرارات وتخضع للرقابة الحكومية .
- الشركات المختلطة وهى التى تساهم بها الدولة بجزء من رأسمالها.
- العقود الإدارية (حق الامتياز) أحدث الأشكال التنظيمية للمشروعات العامة وهى إسناد مشروعات عامه الى شركة معينة او مؤسسة تختارها الحكومة وتعطى لها الحرية الكاملة فى الإدارة والتشغيل
- الشركات العامة. قد تسند الدولة إدارة بعض المؤسسات الى شركة عامه لها مجلس إدارة وتخضع الشركة للوزارة التى تقع فى دائرة اختصاصها.
- التنظيم شبة الحكومى. المصالح الحكومية والتى تخول لها إدارة مؤسسة معينة مثل البريد / التليفونات ، إدارة المشروعات المنافع العامة

يتميز التنظيم شبة الحكومى بمجموعة من الخصائص ... ما هى ؟

- الرقابة الكاملة بواسطة الحكومة.
- رقابة دقيقه وقيود ماليه حددها اللوائح المالية ويطبق عليها قانون توظيف الدولة.
- ليس لها الحرية الكاملة للتصرف والعمل فى موضوعات حيوية.

والآن ما هو انسب هيكل من تلك الهياكل الخاصة بأشكال المؤسسات العامة ؟

- لابد أن يكون اختيار الهيكل التنظيمى مناسبا للأهداف التى يتوقع المشروع أو الشكل أن يحققها .
- لابد من إخضاع التجربة بعد اختيار المشروع للتقييم والتعديل والتطوير.

(5) الضمانات التى تكفل الطريق السليم للمشروعات العامة.

يجب أن تتوافر مجموعة من الضمانات لضمان نجاح المشروعات العامة فى تحقيق رسالتها وأهدافها ما هى أهم هذه الضمانات ؟

(1/5) تحديد ميدان العمل او النشاط الذى تعمل فيه المشروعات العامة تحديدا دقيقا.

(2/5) إعطاء الحرية المناسبة.

(3/5) أن تحتفظ الحكومة بسلطة الإشراف الرأسمالية والرقابة والمراجعة والتفتيش.

(4/5) **يجب تحديد سلطة الوزارة أو ممثل الحكومة على المشروعات العامة.**

(5/5) **إعطاء المشروعات العامة سلطة تحديد الأسعار.**

ولكن ما هو دور الإدارة فى توفير هذه الضمانات؟

تساهم الإدارة بدور ملحوظ في توفير هذه الضمانات من خلال منظومة العمل الادارى (التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة) وسوف نتحدث عن هذه المنظومة عند الحديث عن المؤسسة من المنظور الادارى.

2/2 أنواع المؤسسات طبقا للموطن الجغرافي :

تقسم المؤسسات طبقا للموطن الجغرافي الي نوعين :

1/2/2 المؤسسات المحلية على مستوى الدولة (محلية/اقليمية / قومية).

2/2/2 المؤسسات الدولية (اتجاه كثير من مشروعات الأعمال للعمل خارج نطاق الدولة التى تنتمى اليها .

والسؤال الذى يتسائله البعض حول توطن المشروعات خارج الدولة عن ما هي الأسباب التى تدفع بعض المؤسسات الوطنية للعمل خارج حدود بلادها ؟

تتعدد أسباب التوطن خارج البلاد ومن أهم هذه الأسباب:

- البحث عن مجالات وأفاق جديدة للاستثمار.
- البحث عن مصادر جديدة للمواد الخام و الثروات الطبيعية.
- البحث عن مجالات جديدة للاستثمار المربح فى أسواق جديدة واكتساب مركز تنافسى جيد.
- أنشاء مؤسسة وطنية وشركاء أجانب.
- مباشرة النشاط الخارجى عن طريق المركز الرئيسى بالوطن.
- التمتع بتخفيض تكاليف الإنتاج .
- التمتع بالإعفاءات الضريبية والجمركية.

3- التعرف على أخلاقيات ومسئوليات العمل الوظيفي .

بعد أن تعرفت على أهمية وقيمة العمل في الإسلام وطبيعة العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص . يبقى أن تتعرف على أهم الواجبات والسلوكيات الوظيفية العامة التي يجب ان تراعيها عند تعينك في وظيفتك المرشح عليها في الفندق . إن مراعاة تلك الواجبات والسلوكيات كالتزام أخلاقي وظيفي يمثل بداية الطريق للتميز في وظيفتك ***ما هي هذه*** **الواجبات والمسئوليات الوظيفية العامة ؟**

إن الوظيفة التي سوف تشغلها عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي تلقى على عاتقك بموجب الأنظمة واللوائح اوعن طريق التفويض، مقابل تمتعك بالحقوق والمزايا الوظيفية .

وأما عن الواجب فإنه " ما طلب فعله على سبيل الالتزام "**وتأتي أخلاقيات الوظيفة من منطلق الالتزام بهذا الواجب كما تحدده اللوائح والأنظمة والقوانين ويعتبر عدم الالتزام بهذه الواجبات مخالفة يعاقب عليها النظام .**

ويمكن التميز بين نوعين من الواجبات منها **الواجبات الإيجابية والمرغوب فيها**، والتي تمثل الواجبات الأخلاقية الحميدة، والتي يجب على الموظف التقيد بها ،ومنها **الواجبات ، السلبية والمحظورة** وهى التي تمثل الواجبات الأخلاقية غير الحميدة والتي تقتضي من الموظف تجنبها والابتعاد عنها، ولا يمكن أن تتم هذه الواجبات ما لم يكن نابعا من الموظفين أنفسهم، وشعورهم بضرورة الالتزام بهذه الواجبات سلوكيا وأخلاقيا.

هذا وتتمثل أنواع أخلاقيات الموظف المحمودة أو المشروعة فى ثلاثة أنواع أساسية وهي :

- **الأخلاقيات الوظيفية المتعلقة بواجبات ومسئوليات الوظيفة.**
- **أخلاقيات سلوكية.**
- **أخلاقيات متعلقة بإطاعة الأوامر.**

وفيما عرضا لكل نوع من هذه الأنواع :

1/3 **أخلاقيات وظيفية :** أى الواجبات الوظيفية التخصصية التى تتعلق بالوظيفة التى يشغلها الفرد.

وتتعلق هذه الأخلاقيات بتأدية الوجبات الوظيفية. إن تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل بكل إخلاص وأمانة من الأمور التي حث عليها الإسلام وشجع عليها، ويتضح ذلك من الآية الكريمة التالية :

(إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أنا لا نضيع أجر من أحسن عملا)

كما اعتبر الإسلام العمل الذى يؤديه الموظف أمانة يجب عليه أن يؤديها بكل إخلاص وبكل إتقان ، كما أمره الله تعالى حيث قال :

(فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه)

فالموظف يعتبر مؤتمنا من قبل الدولة على وظيفته ، ومطلوب منه أن يؤدى واجبات هذه الوظيفة بكل أمانة ودقة.

وفى الحديث الشريف قال رسول الله صلى الله علية وسلم "***إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن***" رواه البيهقى ورواية أخرى عن عائشة رضى الله عنها أن رسول الله صلى الله علية وسلم قال "**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه**"

هذه الآيات وهذه الأحاديث تؤكد على الموظف وجوب إتقان العمل وإحسان الوظيفة والأداء ، والمحافظة على أوقات العمل الرسمي كاملة دون نقصان. إن العمل وأداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر **في مناهج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية .**

ومن الأخلاقيات الوظيفية أيضا ضرورة احترام وقت العمل حيث أن وقت العمل ليس ملكا للموظف إنما ملك للجهة التي يعمل – بها ، لذا يجب عليه أن يكرس كل جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل إليه من خلال واجبات الوظيفة المحددة التى يشغلها ، وان يقوم بهذه الواجبات بنفسه وتحت مسئوليته، ولا يحق له الاتكال على غيره في تأديتها إلا وفق ما يسمح به النظام، إذ يجوز للموظف الذي يشغل منصبا قياديا أن يفوض جزءاً من سلطته إلى مرؤوسه.

واحترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح تعتبر من أهم واجبات الوظيفة والتي يجب على الموظف أن يخصصها لتأدية هذه الواجبات

ولا يحق له أن يهدرها في أعمال ليس لها علاقة بهذه الواجبات، وان يتقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف، كما أن التغيب بدون إذن أو عذر رسمي، والتأخر على الدوام يعتبر إخلالًا بالواجبات الوظيفية تقتضي المساءلة .

ومن الأخلاقيات الوظيفية الرئيسية القيام بمهام الوظيفة الأساسية على الوجه الأكمل والسؤال الآن هو كيف يتعرف الموظف على مهام وظيفته الأساسية؟

من أهم المصادر الرئيسية لتعرف على مهام وواجبات الوظيفة ما يلى :

- بطاقة الوصف الوظيفى.
- الرئيس المباشر في العمل

وتعبر بطاقة الوصف الوظيفي المصدر الرئيسي التى يتعرف منه الموظف على مهام ومتطلبات وظيفته ، لكن بجانب ذلك **فإننا ننصح أيضا بضرورة مناقشة** الموظف رئيسة المباشر فى توضيح مهام وظيفته بشكل أكثر وضوحا وتفصيلا فى إطار بطاقة الوصف. **كما ننصح أيضا بضرورة أن يطلب الموظف من إدارة للوارد البشرية صورة من بطاقة وصف وظيفته للإطلاع عليها أو الاحتفاظ بصورة منها حتى يؤدي مهامه فى إطار هذه البطاقة.**

ونظرا لأهمية بطاقة الوصف فى تعريف الموظف لعملة فإننا نلقي الضوء عليها بالتفصيل وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

ما هو المقصود من بطاقة الوصف الوظيفي ؟ وما هي أهميتها ؟ وما هي أهم محتوياتها ؟ وتتمثل الإجابة على هذه التساؤلات فيما يلي :

(1) **ما هو المقصود من توصيف الوظائف ؟**[1].

أن توصيف الوظائف ما هو إلا عملية جمع Collecting ودراسة Studying وتحليل وتسجيل البيانات المعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها وأن الناتج المباشر لهذا التحليل إنما **يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة . وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسئوليات الوظيفة المعنية** . باختصار فإنها يجب أن تبين ما يجب عمله ؟ وكيف يتم ؟ ولماذا ؟ **أنها بذلك تعتبر بمثابة معيار الوظيفة وهى بالتالى تحدد حدود السلطة والمسئولية للوظيفة** وبالرغم من أن الوظائف لا تستطيع أن تبعد عن تأثير التحيز الشخصى والحكم والآراء الشخصية الا أن الوصف الوظيفي يجبر هذه الآراء على أن تكون أكثر موضوعية وذلك **لأنه يتحول الى شكل مكتوب مؤيد بدليل حقيقى واقعى وأكثر من ذلك فانه عند عمل هذا.**

(2) **ما هى مجالات استخدامات التوصيف الوظيفى ؟**

إن البيانات التى تنبثق من تحليل الوظائف تعتبر ذات قيمة كبيرة في تقييم تصرف وسلوك العاملين فى المؤسسة حيث يساهم هذا السلوك في تحقيق أهداف المؤسسة. إن إنشاء الهيكل الوظيفى بالمؤسسة إنما يتم بطريقة تهدف الى مضاعفة الإنتاجية وتحقيق الأهداف وبالتالى فإن السلوك الفردى يجب ان يقارن بهذه الأنماط المتوقعة وبهذه الطريقة فإنه يمكن الوصول الى تقييم مخرجات أداء الأفراد في المؤسسة.

---

(1) د. محمد محمد إبراهيم، (ادارة الأفراد، أسس علمية – قضايا تطبيقية من واقع بيئة عمل الجهاز الحكومي في مصر)، مرجع سبق ذكره ص 135 – 154.

أن هذه المشاركة في عملية التقييم تعتبر من الوظائف الهامه لتوصيف الوظائف ولكن يتوقف ذلك على الطريقة التى تستخدم بها المعلومات في هذا الشأن وفى الحقيقة فإن هناك كثير من المجالات التى ستخدم فيها توصيف الوظائف في المؤسسة نذكر منها ما يلى :

(1/2) في مجال تقييم الوظائف : Job Evaluation

يعتبر تقييم الوظائف من المجالات الرئيسية التى تستخدم فيها بيانات تحليل الوظائف. إن توصيف الوظائف يستخدم لتقييم الوظائف حتى يتسنى تحديد الأجر العادل لها. إن اختلافات الأجور والمرتبات توضع حينئذ لتعكس الاختلافات في المتطلبات الأساسية لشغل هذه الوظائف. وفى هذا الشأن فإنه من المناسب إجراء التفرقة بين تحليل الوظائف وتقييم الوظائف أما الأول فيعنى كما أشرنا تحديد المقومات الأساسية للوظائف والذى ينتهى بإعداد بطاقات التوصيف أما الثانى فيعنى تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها. أو تقدير الوزن النسبى لكل منها في ضوء مقومات وعناصر هذه الوظائف التى توصلنا اليها في توصيف الوظائف وعلى ذلك فعن تقييم الوظائف ينهى دوره وقد رتب الوظائف المختلفة وفقا لعناصرها وأبعادها.

(2/2) في مجال الاختيار والتعيين Selection and placement

يعتبر توصيف الوظائف ذو قيمة كبيرة حيث يستخدم كدليل Guide في اختيار وتعيين الأفراد . فلضمان نجاح الموظف في أداء عمله يجب أن تركز إجراءات الاختيار على المعرفة التفصيلية والدقيقة لمتطلبات الوظيفة Position Requirements.

(3/2) في مجال التدريب والتنمية Training and Development

إن تحليل الوظائف يستخدم كمؤشر لبيان مدى الحاجة إلى ضرورة الاستعانة بالتدريب والتنمية . هذا ويجب تصميم برامج التدريب لكى تمد العاملين بالمهارات

Skills والمعرفة Knowledge التى يفتقر اليها العاملون والمطلوبة أيضا للأداء الفعال ورفع الروح المعنوية بشكل مناسب. هذا ويجب أن يكون التدريب متمشيا مع الحاجة الفعلية وبذلك يمكن خلق نوع من التماسك القوى بين السلوك الفعلى والمتوقع ويمكن تحقيق كل ذلك لو اعتمد التدريب على بيانات التوصيف الوظيفى.

(4/2) في مجال تحقيق الأمان : SAFETY

يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية أن يستخدم بيانات توصيف الوظائف للقضاء على مخاطر العمل وتحسين ظروفه. وفي الحقيقة فإن بطاقات الوصف الوظيفي لكي تستخدم فى القضاء على مخاطر العمل فإنه يجب أن تتضمن هذا النوع من المعلومات المتعلقة بمخاطر العمل كمجال متكامل عن الوظيفة بأبعادها ومقوماتها المختلفة. فعن طريق هذه المعلومات يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة لتقليل إمكانية حدوث حوادث الى أقل حد ممكن.

(5/2) في مجل علاقات العمل Labour Relations

إن توفير وسائل الفهم المشترك Labour Unions فيما يتعلق بواجبات كل وظيفة له أثر كبير على تحقيق أهداف المؤسسة . أن توصيف الوظائف يعتبر أحد هذه الوسائل الرئيسية التى تساعد في إيجاد نوع من التفاهم الكامل بين الطرفين في هذا الخصوص، وبالتالى فإنه يقضى أو يقلل من تظلمات العامل Employee Grievances والتى تظهر عاده فيما يتعلق بالأجور وعدم عدالتها. ومن هنا فإن الأجور توضع على أساس اختلافات واضحة في الواجبات بما لا يدع مجالا للشك في موضوعيتها. ومن ذلك المنطلق فإن توصيف الوظيفة يساهم في تقليل الصراع الداخلى Internal conflict وتزداد مساهمته فى هذا المجال إذا أعد برنامج التوصيف إعدادا جيدا ويتم قبوله على مستوي واسع، وبالتالى فإن هذا يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

(6/2) فى مجال تحسين طريق الأداء : Methods Improvements

يوفر تحليل الوظائف معلومات كافية تستخدم فى تحديد إجراءات العمل المناسبة ، وأيضا المعدات المطلوبة للأداء. ولكن بعد دراسة الوظائف فى ضوء هذه التفاصيل، وقد تظهر بعض التغيرات الاقتصادية والمرغوبة والتي تغير من التوازن الموجود بين الفرد والمعدات التى يستخدمها، فقد تظهر الحاجة الى ضرورة إضافة معدات أوتوماتيكية أو إحلال بعض العمال محل الآلة **ولذلك فإن تحليل الوظائف يوفر عملية إعادة تصميم طرق أداء الوظائف.**

(7/2) فى مجال الترقية والنقل :

إن المعلومات المتعلقة بالوظائف تفيد فى تحديد سلم الترقية Promption Ladder فى المؤسسة والذي يسلكه العامل ، كذلك تفيد فى إمكانية استخدامها أساسا للنقل من وظيفة لأخرى وفقا لأسس سليمة وفى ضوء المعلومات التى تتضمنها.

(8/2) فى مجال التنظيم Organization

إن المعلومات الخاصة بالوظائف والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التوصيف الوظيفي تكشف غالبا عن بعض الحالات التى يكون فيها التنظيم غير كفء نتيجة تغير بعض العوامل المؤثرة فى تحديد الوظائف مثل مبادئ التنظيم، مستوى التكنولوجيا، سياسات نقابات العمال، قدرات الأفراد الحالية، إمكانية توفير العمال، الاحتياجات الفسيولوجية والاجتماعية للفرد، ثم العلاقات المتداخلة بين الوظائف المختلفة (المتطلبات المشتركة) وبالتالى فإن عملية التحليل تشكل نوعا من المراجعة التنظيمية.

(9/2) فى مجال الأجور والمرتبات Wage and salary

تفيد ايضا بيانات تحليل الوظائف فى المؤسسات المختلفة فى إجراء مقارنات بين معدلات الأجور للمهن المتشابهة فيها.

والآن ما هي مكونات بطاقات الوصف الوظيفي ؟

بعد الانتهاء من عملية جمع وتحليل البيانات عن الوظيفة، والتى تنتهي بالوصول الى **مجموعة من البيانات الضرورية فقط عن الوظائف، ومرتبة ومنسقة فى شكل يعطي دلالة عن طبيعة ومستوى الوظائف**، بعد ذلك تبقي آخر مرحلة من مراحل عملية التحليل الوظيفي وهي تسجيل هذه المعلومات فى بطاقات خاصة لهذا الغرض **تعرف باسم بطاقات التوصيف Job description Cards .**

أن النتائج الأولى والمباشرة لعملية توصيف الوظائف – كما أشرنا سلفا – هي بطاقة توصيف الوظائف وكما يشير هذا العنوان فإن هذا المستند هو وصفي فى طبيعة ويمثل تسجيلا للأبعاد والحقائق المتعلقة بالوظيفة . **أن هذه الحقائق يجب أن تنظم بطريقة تمكن من استعمالها وغالبا ما تتضمن هذه البطاقة البيانات التالية :**

(1/3) بيانات أولية عن الوظيفة.

(2/3) ملخص عن الوظيفة (وصف عام للوظيفة).

(3/3) واجبات الوظيفة.

(4/3) إشراف الغير على الوظيفة وإشراف الوظيفة على الغير.

(5/3) علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

(6/3) العدد والآلات والمواد المستخدمة فى إنجاز العمل.

(7/3) ظروف العمل.

(8/3) **تعريف لبعض المصطلحات غير المفهومة.**

(9/3) **أيه إضافة أخرى لتوضيح النقاط.**

أما عن البيانات الأولية عن الوظيفة فتتضمن :

اسم الوظيفة (والأسماء الأخرى البديلة إذا وجدت) موقعها، مستوي تقييمها، رقم المجموعة الوظيفية ... الخ .

أما ملخص الوظيفة فله غرضين :

الأول لإعطاء تعريف موجز يكون ذا فائدة كمعلومات إضافية أولية عندما يكون اسم الوظيفة غير الملائم،

أما الثاني : فهو التوجيه للقارئ تجاه فهم المعلومات المفصلة التالية فى البطاقة. ومن المعتاد فى الحياة العملية إعداد هذا البند قبل كتابة البند الثالث الخاص بواجبات الوظيفة.

أما عن واجبات الوظيفة (البند رقم 3) فهي تعتبر بمثابة العنصر الجوهرى فى التوصيف وكما يقال أنها (قلب توصيف الوظائف، وأيضا أصعبها، حيث يصعب فى معظم الأحوال كتابتها بشكل ملائم. ومن المقترح فى هذا الشأن أن يذكر :

ما يتم عمله، وكيف يتم. (دون أن يشمل تفاصيل دراسة الزمن) والفرض من وراء كل واجب.

وقد يكون من المفيد فى غالبية الأحوال أن تتضمن **الواجبات الرئيسية التي توضحها كلمة : "ماذا " " ولماذا " " وكيف "يتم ذلك ؟ ثم يتبع ذلك –إن أمكن –وضعها فى شكل مرتب ومسلسل ، بالإضافة الى ذلك يجب تقدير نسبة الزمن لأداء بعض وظائف الإنتاج والمشتريات والتي فيها عنصر الزمن أهمية كبيرة .**

أما البند الخاص بالإشراف فإنه يذكر لسماء الوظائف التي تكون فى مستوي أعلى ولسفل هذه الوظيفة، درجة الإشراف عليها مثل إشراف عام متوسط ، أو إشراف دقيق.

أما عن البند الخاص بعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فإنه يتناول العلاقات الرأسية للترقية، والعلاقات الأفقية لانساب العمل والإجراءات.

وفي بند الآلات والمعدات يجب توضيح وتعريف كل شكل رئيسي منها، ومع إعطاء الأسماء التجارية إذا كانت ضرورية حيث تفيد هذه المعلومات عند إعداد برامج التدريب المختلفة.

وبخصوص ظروف العمل فتستخدم غالبا قوائم مراجعة لتوضيح ظروف العمل مثل الإضاءة، التهوية، النظافة تلوث الجو بالأتربة ومخلفات العمل والزيوت والشحومات والضوضاء .. الخ . **كذلك يجب توضيح ظروف المخاطر التى تتعلق بالوظيفة.**

وأخيرا يجب فصل وتعريف أي كلمات أو تغييرات غير واردة فى التوصيف ، ونظرا لأن أسلوب توصيف الوظائف يعتمد الى حد ما على دراسات ينقصها الوضوح الى حد ما، فإنه يبدو من المفيد المسموح به للمحلل أن يضيف أيه تعليقات أخرى إضافية يشعر هو أنها مناسبة ومفيدة لفهم الوظيفة ، لذلك فإن البند الخاص بالتعليمات يوفر هذه الحرية للتعبير.

أن الوصف الوظيفي المبين بعالية قد يعتبر شاملا بدرجة كافية، إلا أن كثير من المؤسسات ترى أن تتضمن محتوي التوصيف كمية من المعلومات أقل من ذلك، ومع ذلك فيجب على المحلل أن يكون مدركا بدرجة كبيرة من الوعي لنطاق المعلومات الممكنة عند تصميم الإطار المناسب لبرنامج معين والتى تفى بأغراضه المختلفة.

ونعرض فى النهاية نموذجا لبطاقة توصيف وظيفة مدير إحدى إدارات ترتيب وموازنة الوظائف – التابعة للإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

أسم الوظيفة : مدير إدارة ترتيب وموازنة وظائف .

الدرجة المالية : الأولي.

المجموعة النوعية : وظائف التنمية الإدارية .

الوصف العام : ....

- تقع هذه الوظيفة على رأس احدي الإدارات التابعة لإدارة عامة بالإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف.
- وتختص هذه الوظيفة بالإشراف ومراجعة أو الاشتراك فى تنفيذ أعمال الإدارة وكذا الدراسات والبحوث فى مجال ترتيب وموازنة الوظائف فى إحدي قطاعات الدولة.

الواجبات والمسئوليات :

- يقوم بالإشراف العام على العاملين بالإدارة ويوزع العمل بينهم فى ضوء خبرات وإمكانيات كل منهم ويتابع تنفيذها وذلك بالإطلاع على المكاتبات التى ترد للإدارة والتأشير عليها بالتعليمات الواجبة التطبيق وتوزيعها على الباحثين ومتابعة الانتهاء منها فى الأوقات المحددة – وتفسير ما يغمض على الباحثين من تعليمات.
- يعقد الاجتماعات مع الباحثين بالإدارة لشرح أهداف العمل وخططه وبرامجه ومناقشة أو ضاع العمل وتحديد المشاكل والاختلافات واقتراح الحلول المناسبة فى ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- يقوم بتدريب المرؤوسين على العمل وخاصة الجدد منهم.
- يراجع الدراسات الخاصة بمشروعات ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومي مراجعة تفصيلية فى ضوء القواعد المتفق عليها بغرض الموائمة بين الاعتبارات المختلفة فى عمليات التقييم والتأكيد من أن التقرير قد اشتمل على كافه الجوانب الشكلية ويراجع بصفة خاصة تحليل الوظائف وتقيمها للتأكد من سلامة التقييم المحدد لها.

- يراجع ويبدي الرأي فى التقارير والدراسات الخاصة بموازنات الباب الأول (أجور) الخاصة بالجهات الواقعة فى نطاق الإدارة مراجعة تفصيلية فى ضوء القواعد والتعليمات الصادرة ، كذلك التأكد من أن التقرير اشتمل على كافه العناصر الشكلية والفنية المطلوبة . ويتولى بصفة خاصة التحقق من صحة تطبيق القوانين المختلفة فى شئون التوظيف ومراجعة تمويل الوظائف العليا بصفة خاصة فى ضوء الاحتياجات المرحلية وكذا المذكرات التى تعد فى شأن مقترحات التمويل فى موازنات الجهات الداخلة فى اختصاص الإدارة خلال السنة المالية ويرفع نتائج أعمالة للمدير العام التابع له.
- يتصل بالجهات الواقعة فى اختصاصات الإدارة للوقوف على المشاكل التى يعانى منها نواحي ترتيب وموازنة الوظائف وتقديم المقترحات مشفوعة بالرأي الفنى فيها.
- يشترك فى عضوية اللجان الخاصة بإعداد موازنات الوظائف ومشروعات الترتيب أو توزيع العمالة وتقديم المشورة الفنية والتعليمات والتوجيهات الخاصة بذلك — مع نقل صورة كاملة لما يتم فى هذه اللجان الي المستوي الاشرافى الأعلى لأخذ الرأي فيها أولا بأول وخاصة فى الموضوعات التى ليس لها سوابق.
- إعداد برامج الأجازات السنوية للعاملين بالإدارة التابعة له.
- إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين حسب التعليمات الصادرة تمهيدا للعرض على المدير العام المختص بغرض تقييم المرؤوسين.

شغل الوظيفة :

- مؤهل عالى مناسب .
- قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأولى مباشرة .

ويجب أن يراعي عند إعداد الوصف الوظيفي سواء بالنسبة للمؤسسات العامة أو الخاصة مجموعة من التوجيهات والضوابط التي يجب مراعاتها بدقة ولا يسمح المجال هنا للحديث عن هذه التوجهات والضوابط.

2/3 أخلاقيات مسلكية :

وهى الأخلاقيات التي تتعلق بسلوك وتصرفات الموظف داخل عمله وخارجه لذلك فان الخلق القويم والسيرة الحسنة والشرف من أهم واجبات الموظف الأخلاقية التى يجب التمسك بها سواء كان فى مكان العمل أو خارجه وتتمثل أهم هذه الأخلاقيات السلوكية فيما يلى :

1/2/3 الترفع عما يخل بشرف الوظيفة والكرامة :

يجب على الموظف أن يسلك في تصرفاته سلوكا قويما يتمشى مع تقدير واحترام الناس له، وان يبتعد عن كل فعل مشين يتنافى مع الدين والأخلاق والتقاليد ، مما يفقده احترام الناس وتقديرهم مما يجعله محل احتقارهم وازدرائهم

2/2/3 مراعاة آداب اللياقة:

والمقصود بآداب اللياقة، مقتضيات الذوق العام، وحسن المعاملة لان طبيعة عمل الموظف تحتم علية الاحتكاك بمستويات مختلفة من الناس والدخول في علاقات أيضا مختلفة ونجاح هذه العلاقة يعتمد اعتمادا كبيرا على أسلوبه فى المعاملة مع العملاء والزملاء والرؤساء والمرؤوسين وسوف نتعرض الى آليات تنظيم وتفعيل العلاقات مع هذه الأطراف في محور منفصل .

3/2/3 المحافظة على مواعيد العمل كما أوضحنا عند الحديث عن بطاقة الوصف الوظيفي.

4/2/3 المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة.

3/3 أخلاقيات متعلقة بالطاعة للأوامر الرئاسية :

وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى "الانقياد". يقال:هو طوع يدك أي منقاد لك والمقصود بواجب طاعة الرؤساء تنفيذ أوامر الرؤساء واحترام قراراتهم، وقد تتعلق تلك الأوامر بالتعقيب على قرارات وأعمال المرؤوسين بالتعديل أو الإلغاء.

مضمون واجب الطاعة :

إن طبيعة العمل في المرافق العامة والمؤسسات الخاصة يقتضي تقسيم الوظائف فيها إلى مراتب ودرجات متسلسلة من أسفل إلى أعلى، ويشغل هذه الوظائف مرؤوسون ورؤساء، وينتهى هذا التسلسل بالرئيس الأعلى، **ويترتب على هذا التسلسل تدرج أوامر الرؤساء حسب درجة السلطات المخولة لكل منهم**، وتتفاوت القوة الإلزامية للقرارات. بحيث يلتزم الرؤساء بطاعة السلطة الرأسية ذات القيمة الأعلى والتي تصدر عن الرئيس الأعلى، وبمقتضى هذا التسلسل فالموظف لا يحق له الاتصال بالسلطات العليا رسميا متخطيا رئيسه المباشر، كما لا يحق له الاتصال رسميا بسلطة إدارية أخري غير السلطة التي يتبعها إلا في حالة الإبلاغ عن الجرائم التي يكتشفها المرؤوس كما يقتضي التسلسل أن يتلقى المرؤوس الأوامر من جهة واحدة تجنبا للتعارض وتضارب القرارات والتوجيهات **إلا في بعض الحالات الاستثنائية** (السلطة الفنية أو الوظيفية) حيث يتلقى بعض المرؤوسين المتخصصين فى عمل معين تعليمات العمل الذي يزاولونه عن طريق الإدارة المركزية وتقتصر هذه التعليمات على النواحي الفنية فقط أما النواحي الإدارية فتكون من حق الرئيس المباشر لهؤلاء المديرين الفنيين المتخصصين. **وتشمل السلطة الرئاسية السلطات التالية :**

والآن ما هو مضمون السلطة الراسية ؟

تتضمن السلطة الراسية الحق فى :

1/3/3 توجيه المرؤوسين في أعمالهم بإصدار الأوامر والتعليمات والمنشورات . وعلى المرؤوسين احترامها والتقيد بها .

2/3/3 تعديل أو إلغاء أو وقف القرارات والأعمال التي يصدرها المرؤوسون .

3/3/3 سلطة تأديب الموظفين .

وأخيرا ما هو حدود واجب الطاعة :

واجب الطاعة من الأمور التي حث عليها الإسلام ، وحدود واجب الطاعة في الإسلام تمثلت في **الآية الكريمة التالية:**

(يأيها الذين امنوا اطيعوا الله وأطيعوا الرسول واولى الآمر منكم)

والمقصود بأولى الآمر منكم **المسئولين باختلاف مستوياتهم سواء كانوا حكاما أم رؤساء إدارات.**

وفى النهاية إليك تلخيصا لأهم الواجبات السابقة :

1. أن يؤدى الموظف العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وان يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ويجوز تكليف العاملين بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية علاوة على الوقت المعين إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
2. أن يحسن معاملة العملاء مع تحقيق أهدافه في الوقت المناسب.
3. أن يحافظ على كرامة وظيفته طبقا للعرف العام وان يسلك في تصرفاته مسلكا يتفق والاحترام الواجب.

4. المحافظة على مواعيد العمل وإتباع الإجراءات التي تحددها اللائحة الداخلية للوحدة في حالة التغيب عن العمل أو التأخير عن المواعيد.

5. المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة التي يعمل بها ومراعاة صيانتها.

6. إبلاغ الجهة التي يعمل بها بمحل إقامته وحالته الاجتماعية وكل تغير يطرأ عليها خلال شهر على الأكثر من تاريخ التغير.

7. أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة.

8. أن ينفذ ما يصدر إلية من أوامر بدقة وأمانة وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها ويتحمل كل رئيس مسئولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسئولا عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول بان أهم الواجبات الوظيفية التي ينبغي على الموظف القيام بها يمكن إجمالها فيما يلي :

1- واجب أداء الموظف لعمله بنفسه وبدقة وأمانة والتزامه بمواعيد العمل.

2- التعاون مع الزملاء في العمل وحسن معاملة الجمهور.

3- واجب المحافظة على المال العام وصيانته.

4- واجب المحافظة على كرامة الوظيفة والسلوك بالمسلك اللائق بها.

5- واجب طاعة الرؤساء.

- **إن معرفتك بالأخلاقيات المتعلقة بالواجبات الوظيفية التخصصية والعامة يساعدك على توجيه مسار أدائك الوظيفي .... ومن ثم انجاز ما هو مطلوب منك بالنطاق والجودة المطلوبة.**

- إن معرفتك بأسس وأساليب توطيد العلاقات مع كافة الأطراف ذات العلاقة بك (رئيسك في العمل أو المرؤوسين ، الزملاء .... العملاء) يساعدك في بناء علاقات ايجابية معهم بما ينعكس في النهاية على رفع مستوى أدائك الوظيفي وتنعكس نتائج معرفتك بالأخلاقيات المتعلقة بالواجبات الوظيفية والأخلاقيات السلوكية المتعلقة بتطوير وتنمية العلاقات مع الآخرين على تقييم أدائك الوظيفي والذى يستهدف التعرف على مستوى هذا الأداء (مرضى أم غير مرضى) .
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من العناصر بعضها يرتبط بإنجاز مهام وواجبات الوظيفة وأخرى ترتبط بالسلوك الوظيفي (العلاقات)

4- المتطلبات الرئيسية للنجاح والتميز الوظيفي :

يتطلب تحقيق المهام الوظيفية التخصصية السابق الإشارة اليها وكذا المهام السلوكية ضرورة أن يتوافر في الشخص شاغل الوظيفة مجموعة من المتطلبات الرئيسية سواء كانت الوظيفة في مؤسسة عامة أو خاصة . وتتمثل أهم هذه المتطلبات العامة فيما يلى :

1/4 الانضباط فى العمل. والانضباط فى العمل ذو شقين : انضباط رسمي وهو الالتزام بالقوانين والنظم التى تضبط الأداء بالمؤسسة والتى تضعها المؤسسة لهذا الغرض. وانضباط غير رسمي ويتمثل فى الالتزام بالقيم الايجابية التى تدعم مسيرة العمل بالمؤسسة للإمام ومن هذه القيم على سبيل المثال :

- الإيمان بالعمل بروح الفريق .
- التطوير الادارى البناء.
- عدم مقاومة التطوير والتغيير البناء.
- الالتزام بالقواعد الأخلاقية الخاصة بالتنظيم الرسمي.
- الأيمان المطلق بالجودة الشاملة.
- التنبؤ باحتياجات العميل قبل البدء فى الإنتاج.

2/4 التأهيل المناسب.

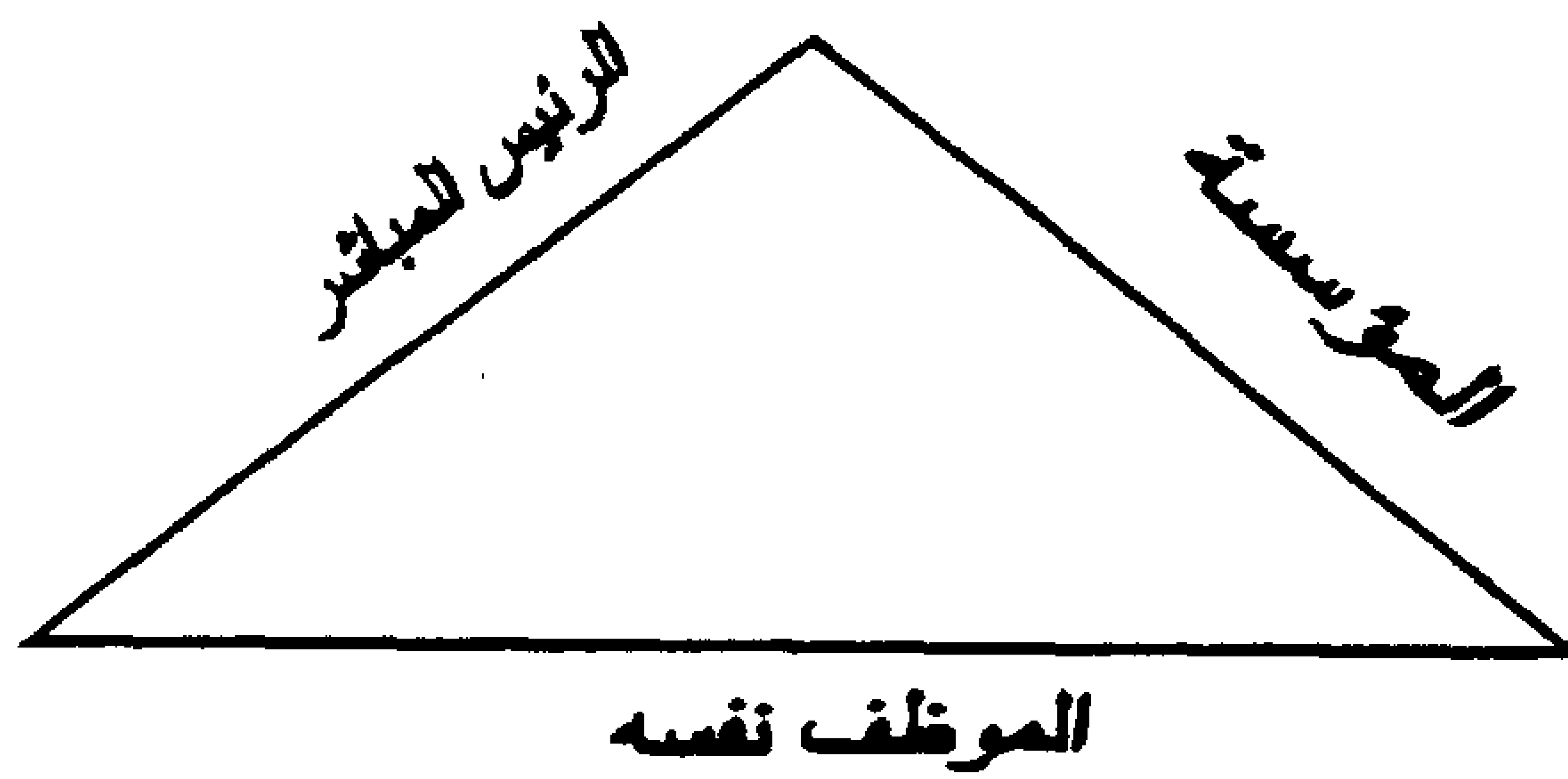
يجب أن يحرص الموظف على أن تتوافر لدية متطلبات الوظيفة ومن أهم هذه المتطلبات **التأهيل المناسب والخبرة العلمية التى تكمل التأهيل**. وبدون التأهيل والخبرة يعجز الفرد عن أداء مهامه الوظيفية على الوجه الأكمل. وقد يصل الأمر الى عدم شغله الوظيفة لعدم توافر أحد المعايير الهامة فى الوظيفة وهي التأهيل والخبرة المناسبة.

3/4 الاستقرار الوظيفي.

ويتأثر الاستقرار الوظيفي بكثير من العوامل خاصة المتعلقة بالرضا والأداء الوظيفي وتتأثر المؤسسات بارتفاع معدل دوران العمالة. فارتفاع معدل دوران العمل يشير الى عدم الاستقرار الوظيفي. وعلى أية حال يجب أن يكون ترك العمل فى أضيق الحدود ولأسباب موضوعية تعجز الإدارة عن علاجها

4/4 التطوير الذاتي.

إن تنمية قدرات وثقافة الموظف مسئولية ثلاثة أطراف رئيسية كما يوضحها الشكل التالى :



شكل رقم (9)

الأطراف المسئولة عن تنمية قدرات ومهارات الموظف

ولما كانت ظروف المؤسسة لا تسمح بإتاحة الفرصة بصفة مستمرة للتدريب والتنمية أما لأسباب متعلقة بتوافر الإمكانيات المادية أو عدم اقتناع الإدارة أصلا بالتدريب، ولما كانت ظروف الرئيس المباشر أيضا لا تسمح بالتواجد المستمر مع الموظف لمساعدته فى حل مشاكله وتنمية قدراته أو لظروف سيكولوجية تمنعه من إعطاء أى معلومات جديدة يعتقد أنها تفقده مركزه الوظيفي، **لتلك الأسباب المتعلقة بالمؤسسة والرئيس المباشر فإن الموظف مسئول عن تنمية نفسه ذاتيا بصفة مستمرة ، ويجب أن يتوافر لديه الاقتناع بذلك حتى يحافظ بل ويرفع من مستواه بصفة مستمرة.**

5/4/1 المبـــادرة .

يجب أن يتوافر لدى الموظف القيم الأخلاقية الخاصة بالمبادرة فى التحسين والتطوير المستمر للعمل ويبتعد عن الطرق والأساليب التقليدية وروتين العمل التى تعطل الانجاز وتؤدي الي جذب المؤسسة الى الخلف بدلا من دفعها للإمام .

6/4/1 الاتصال الفعال.

يعتبر الاتصال الفعال أحد وسائل بناء جسور الاتصال بين الوحدات والأفراد. وبدون الاتصال الفعال يكون هناك عزلة تامة بين الوحدات والأفراد. والنتيجة الحتمية لذلك هو صعوبة نقل وتبادل الحقائق والآراء والمقترحات بين الوحدات والأفراد سواء من أعلى الى أسفل والعكس، ومن ثم تعجز المؤسسة عن تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

المحور الرابع

آليات التهيئة الوظيفية المهنية العامة

المحور الرابع

آليات التهيئة الوظيفية المهنية العامة

تقديم

استعرضنا سلفا أهم الآليات التى يمكن استخدامها لإعداد الموظف الجديد إعداداً وظيفيا عاما وتمثلت هذه الآليات فى ضرورة إلمامه بطبيعة وأهمية العمل من المنظور الإسلامي والاداري ثم طبيعة المؤسسات التى تمثل الإطار العام لعمل الموظف. بعد ذلك يقتضي الآمر الدخول على المجال الوظيفي المهني الذي سيعمل فيه الموظف. وتتم التهيئة الوظيفية المهنية على مرحلتين.

المرحلة الاولي : التهيئة المهنية العامة.

المرحلة الثانية : التهيئة المهنية التخصصية (مجال عمل الموظف).

فيقتضي الآمر قبل أن نبدأ التهيئة المهنية التخصصية أن يسبقها تهيئة عامة والتي تهدف تزويد الموظف بالمعلومات الأساسية عن الصناعة التى يعمل فيها وأيضا طبيعة المؤسسة من المنظور الاداري .

هذا وسوف يقتصر حديثنا على التهيئة الوظيفية المهنية العامة على أساس أن التهيئة المهنية التخصصية تبدأ بعد أن يلتحق الموظف بعملة ويتم من خلال برامج تخصصية فى مجال عمله . مثل التهيئة الفنية للعاملين فى مجال المشتريات أو المبيعات أو المخازن وغيرها من مجالات التهيئة الفنية التخصصية.

1- التعرف على طبيعة الصناعة السلعية أو الخدمية التى ينتمي إليها عميل المؤسسة (مجال عمل الموظف) .. كيف ؟ .

وتتمثل المعلومات التى يجب تزويد الموظف بها عن الصناعة السلعية أو الخدمية فيما يلى :

1/1 تطور هذه الصناعة خلال الفترات الزمنية السابقة والتعرف على فترات الرواج والركود أو المشاكل التى إعترضتها وكيفية علاج تلك المشاكل وما ترتب على ذلك من نجاح أو فشل فى تلك الصناعة.

2/1 أهم المقومات الضرورية اللازمة لنجاح تلك الصناعة السلعية أو الخدمية ، ومدي توافر هذه المقومات ومن المسئول عن توافرها وإداراتها ومتابعة استخدام تلك المقومات سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية ... الخ .

3/1 اتجاهات الطلب على منتجات أو خدمات تلك الصاعة والتغيرات المحتملة وكيفية مواجهة هذه التغيرات سواء فى الأجل القصير أو المتوسط أو الآجل الطويل.

2- التعرف على المؤسسة من المنظور الادارى :

يجب أن يشمل التهيئة الوظيفية المهنية العامة تعريف العاملين وخاصة الجدد مفهوم المؤسسة من المنظور الادارى وأهمية الإدارة في نجاح المؤسسة وأهم الكيانات التى تتكون منها المؤسسة مع التركيز على الكيان الادارى . <u>وفيما يلى عرضا مختصرا للمؤسسة من المنظور الادارى بإبعاده المختلفة.</u>

1/2- ما هى أهمية تنمية الثقافة الوظيفية الخاصة بالمؤسسة من المنظور الادارى ؟

تعتبر المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية تهدف أو لا تهدف لتحقيق الإرباح بمثابة حجر الزاوية فى الاستثمار بكافة أشكاله .فسواء على مستوى الفرد أو الدولة هناك حاجة ماسه لإنشاء مشروعات استثمار لإنتاج سلع أو خدمات لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال تلك السلع والخدمات . ويتوقف نجاح تلك المشروعات على توافر مقومات أساسية من أهمها الموارد المالية والبشرية والمالية .الا أن تحديد هذه الموارد والعمل على استغلالها بكفاءة وفعالية إنما يتوقف على الإدارة الفعالة لتلك المؤسسات . ومن هنا تصبح الإدارة هى العامل الحاكم فى نجاح أو فشل تلك المؤسسات فى تحقيق رسالتها وأهدافها.

لذلك يتحتم على أصحاب تلك المؤسسات سواء كانوا أفراد أو العاملين فى الجهاز الادارى للدولة (العاملين في المشروعات العامة) أو العاملين فى مؤسسات القطاع الخاص أن يضعوا نصب أعينهم كيفية إدارة تلك المؤسسات بشكل علمى سواء قاموا هم بالإدارة أو الاستعانة بمديرين مهنيين فى كافة مجالات عمل المؤسسة. **وفى جميع الأحوال عليهم إدراك وفهم المؤسسة كمشروع استثمارى من المنظور الادارى وذلك للأسباب التالية :**

- اقتناعهم وفهمهم للمؤسسة من المنظور الادارى سوف ينعكس على تصرفاتهم تجاه القرارات التى تتخذ سواء كانوا يعملون داخل نطاق إدارة المؤسسة أو خارجها، والتى غالبا ما تتمشى مع اتجاهات وظروف العمل الادارى داخل المؤسسة خاصة الاتجاهات المتعلقة بالبعد التسويقي .
- انتشار الوعى بالبعد الادارى للمؤسسة يساعد فى تزويد المستثمرين أصحاب تلك المؤسسات أو المسئولين عن إدارتها بالثقافة الإدارية الخاصة بإدارة مؤسساتهم مما ينعكس آثره على التجاوب الفورى والسليم لجميع المتغيرات المحلية والعالمية للاستفادة من الفرص المتاحة أو مواجهه التهديدات التى تتعرض لها مؤسساتهم.

- يساعد تنمية الثقافة الإدارية للبعد الادارى للمؤسسة الاستثمارية المستثمرين على إدراك أهمية الإدارة كعنصر حاكم فى نجاح مؤسساتهم ، ومن ثم ينعكس ذلك أما على تنمية وتطوير قدراتهم الإدارية ليصبحوا بمثابة قاده تقود تلك المؤسسات أو الاستعانة بقادة على مستوى عال من الكفاءة والفعالية لإدارة تلك المؤسسات بنجاح.

- تساهم تنمية الثقافة الإدارية والخاصة بالبعد الادارى للمؤسسة فى تزويد أصحاب أو المسئولين عن تلك المؤسسات فى حالة عدم قيامهم بالإدارة — بآليات الرقابة والمتابعة الفعالة كذلك بأهم المقومات الرئيسية لنجاح تلك المؤسسات مما يساعد على دعمهم المستمر فى تقديم المشورة والنصح للإدارة وتوجيهها فى الاتجاه الصحيح ، كذلك تقديم اى مقومات أخرى تطلبها الإدارة لدعم نجاح تلك المؤسسات.

- أضف الى ذلك أن تنمية الثقافة الإدارية عن البعد الادارى للمؤسسة لا يقتصر فقط على المستثمرين أصحاب تلك المؤسسات بل يمتد أيضا الى القائمين على إدارة هذه المؤسسات فعدم علم المدير بالمكان الذى يعمل به ونقصد به المؤسسة ، يجعل عمله الادارى متخبطا حتى ولو كان على مستوى عال من الكفاءة والفعالية. فلكل مؤسسة طبيعة ونشاط وخصائص وأهداف تختلف عن الأخرى ، ومن ثم ينعكس كل ذلك على الأداء الادارى للمدير.

لكل هذه الأسباب يهدف هذا الجزء تنمية الثقافة الإدارية للعاملين الجدد والقدامي وأيضا لأصحاب تلك المؤسسات الاستثمارية وكذلك القائمين على إداراتها وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمبادئ والأسس العلمية للبعد الادارى للمؤسسة كمشروع استثماري . من خلال التعريف بالمؤسسة من المنظور الادارى.

2/2 – مفهوم المؤسسة من المنظور الاداري :

تعرف المؤسسة من المنظور الاداري بأنها " مجموعة متكاملة من الكيانات بعضها ملموس وأخري غير ملموسة أساسها الكيان الاداري والذي يعمل علي " :

- اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة .
- تصميم وإنشاء كيانات المؤسسة .
- إدارة وتشغيل كيانات المؤسسة .

تعمل تلك الكيانات في إطار التوجه التسويقي علي استغلال الموارد المتاحة لتحقيق منافع العملاء ويتم إدارة تلك الكيانات في إطار تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية .

وفيما يلى عرضا مختصراً عن هذه الكيانات المختلفة للمؤسسة.

1/2/2 المؤسسة كيان إداري:

الكيان الإداري هو بمثابة منظومة العمل الإداري التي يقوم بها المدير – في أي مستوي إداري – ويعمل الكيان الإداري علي اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة ثم تصميم وإنشاء تلك الكيانات وأخيراً إدارة تلك الكيانات هذا ويعتبر هذا الكيان الإداري هو الكيان الذى يغذى الكيانات الأخرى بأسس وقواعد إدارة كل كيان من كيانات المؤسسة . **وسوف نتحدث باختصار عن هذا الكيان الإداري.**

يعتبر الكيان الادارى هو بمثابة الكيان الرئيسى والمحورى لجميع الكيانات الأخرى للمؤسسة .... لماذا ؟ وكيف ؟

الكيان الادارى هو بمثابة جوهر العمل الادارى الذي يعمل فى إطار منظومة العملية الإدارية (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة) فى جميع المستويات الإدارية وفى كافة الأنشطة والعمليات المختلفة التي تمارسها المؤسسة.

وتتمثل مخرجات هذا العمل الادارى في مجموعة من الآليات الإدارية والتنظيمية التي تمثل الأساس بل الركيزة الأساسية في بناء وإدارة وتنظيم كافة الكيانات الأخرى السابق الإشارة إليها وبدون تلك الآليات يتعذر إن لم يكن من المستحيل إدارة وتشغيل تلك الكيانات التي تتكون منها المؤسسة .

إن إدارة المؤسسة لا تستطيع أن تحقق الأداء الوظيفى المتميز الا من خلال أداء منظومة العمل الادارى (منظومة العملية الإدارية) - والتى تكون الكيان الادارى — بشكل متكامل ومستمر ، وطبقا للأسس والأصول العلمية الإدارية المتعارف عليها بشكل محدد وواضح . ومن خلال تلك الممارسة الإدارية يمكن للمدير فى أي مستوى ادارى التوصل الى مجموعة من الآليات التى تمثل مدخلات العمل فى بناء وإدارة وتشغيل باقى الكيانات الأخرى، الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى اتخاذ القرارات الإدارية السليمة المتعلقة بكل كيان بشكل دقيق وملائم . وفشل المدير فى التوصل الى هذه الآليات من خلال ممارسة عمله الادارى تعنى الفشل الادارى فى كافه الكيانات الأخرى. **والتي تعتبر -كما سبق أن أشرنا متكاملة فى أدائها ومترابطة في محتوياتها.** فالفشل فى اى قرار خاص **بأى كيان إنما يكون تأثيره سلبياً على باقى الكيانات وبالتالي على الأداء الشامل للمؤسسة** — فمثلا فشل قرارات بناء وإدارة الكيان المادي تنعكس على قرارات إدارة وتشغيل الكيان الاقتصادي وفشل قرار الكيان الأخير تؤدى الي فشل قرارات الكيان الاجتماعي والسلوكي وهكذا...

يتضح لنا مما سبق مدى أهمية الكيان الادارى بالنسبة للكيانات الأخرى للمؤسسات. فمخرجات الكيان الادارى هى بمثابة مدخلات للكيانات الأخرى. وكلما كانت آليات الكيان الادارى معده إعدادا جيداً كلما انعكس ذلك على مستوى أداء الكيانات الأخرى.

ما هى المقومات الأساسية للكيان الإداري للمؤسسة ؟

إن المصدر الاساسى لهذا الكيان هو الإدارة كنشاط انسانى وكمهنه عمل تتبلور عناصرها في النهاية في شكل منظومة او كيان نطلق عليه الكيان الادارى. يسعى الكيان الادارى إلى تحقيق التناسق والتعاون بين أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة داخل الوحدات التنظيمية المختلفة و أيضاً بين الأفراد داخل الوحدة الواحدة داخل المؤسسة ويتحقق هذا التناغم والتناسق من خلال مجموعة من الآليات الإدارية والتنظيمية :. والتي تتمثل في مخرجات ممارسة الإدارة كمهنة للمديرين وسوف نوضح هذه الآليات بالتفصيل عند الحديث عن مفهوم الإدارة كمهنة وأهم عناصر العمل الاداري.

2/2/2 المؤسسة كيان مادى (مكاني) :

أما عن كون المؤسسة كيان مادي فهذا الكيان ليس مجرد مبنى عادى ، ولكن يرتبط هذا الكيان بملائمة موقع المؤسسة ، وباختيار شكل مبناها وبالتخطيط الداخلي لهذا الكيان المادي بشكل يحقق انسياب تقديم السلع والخدمات لعملائها . فسوء التخطيط الداخلي للمؤسسة يمثل أحد عقبات التميز فى تقديم خدماتها للعملاء فى يسر وسهولة وسرعة.

لذا يعتبر التخطيط الداخلي للمؤسسة أحد الجوانب الهامة فى إنتاج السلع والخدمات، حيث يتضمن تحديد الأقسام وأماكن العمل الضرورية والمنافذ المختلفة لتقديم خدمات بما يتلاءم مع طبيعة كل خدمة ، كذلك تحديد العلاقات بين أماكن العمل المختلفة بما فى ذلك أيضاً تحديد المساحات المطلوبة لكل مكان عمل وتخطيط حدود الممرات والمسالك passage ways الخاصة بالاتصالات بين الوحدات المختلفة، وايضا ضمان توفير أماكن الأعمال الإدارية والمكتبية الضرورية.

أن التخطيط الداخلى الجيد إنما يساهم فى سهولة وسرعة انسياب إجراءات تقديم السلع والخدمات خلال عمليات التشغيل وبطريقة مباشرة. فهو يلعب دوراً هاماً فى تكثيف انسيابية عمليات لنتاج السلع والخدمات ويحاول أن يقصر من خطوط السير

الطويلة. وينعكس ذلك فى تخفيض وقت انتقال المواد أو المعاملات ، كذلك تبسيط الأعمال الكتابية ، كما يساهم التخطيط الجيد فى تخفيض المسافات المطلوبة لإنهاء المعاملات الى أقل حد ممكن.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن الكثير من المؤسسات تتجاهل مزايا التخطيط الداخلي الجيد لأن الإدارة لا تدرك أن التخطيط سيء من جهة ، ومن جهة أخرى قد تدرك سوء التخطيط ولكنها تتجاهله اعتقاداً بان ذلك يتطلب إنفاق أموال بدون عائد يذكر.

3/2/2 المؤسسة كيا ن إجتماعى :

أما عن كون المؤسسة كيان إجتماعى : فهذا يرجع الى طبيعة العلاقات الاجتماعية للعنصر البشرى داخل المؤسسة سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء أو بين العاملين والعملاء أو بين العاملين بالمؤسسة والمسئولين خارج المؤسسة. وعدم إعطاء هذا الكيان الاهتمام الكافى :

ينتج عنه :

- زيادة حده الصراعات بين الأفراد والجماعات والرؤساء والمرؤوسين ، والنتيجة الحتمية لهذا الصراع السلبى هو انخفاض مستوى الأداء.
- زيادة حدة الصراعات بين وحدات المؤسسة والأجهزة الخارجية ذات العلاقة بعمل المؤسسة مثل البنوك ، الموردين، المؤسسات الحكومية المختلفة وغيرها ، مثل وزارة المالية وزارة التخطيط ، البنك المركزى وغيرها.
- عدم الاهتمام بالكيان الأجتماعى يؤدى حتماً الى نشأة التنظيمات غير الرسمية التى تسعى دائماً الى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف التنظيم . ومن هنا ينشأ الصراع الدائم بين النوعين من التنظيم (الرسمي وغير الرسمي). والنتيجة الحتمية لهذا الصراع هى انخفاض مستوى الأداء.

4/2/2 المؤسسة كيان اقتصادي :

كما أوضحنا سلفاً إن إدارة المؤسسة تسعى الى استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها بشكل اقتصادي يحقق لها أرباحاً معقولة فى الأجل الطويل وذلك من أجل البقاء والنمو المستمر وزيادة قدرتها على المساهمة فى تطوير وتنمية المجتمع.

إذن البعد الأقتصادى يتعلق بالبحث عن أفضل الطرق والوسائل التى تمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن ، بما ينعكس فى النهاية على زيادة إنتاجيتها خاصة فى الأجل الطويل.

ويركز هذا البعد الاقتصادي في البحث عن أفضل الوسائل والطرق لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وفى إطار تحقيق المنافع التى يسعى العميل إلى تحقيقها. ويتم ذلك بالنسبة لإدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة فى إطار منظومة العمل الإداري ، مثل كيفية إدارة **نشاط الشراء والتخزين** بما يحقق توفير مستلزمات أنتاج السلع والخدمات فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة والمواصفات المطلوبة والكمية المناسبة ومن مصدر التوريد الملائمة . **كذلك إدارة النشاط التسويقي** بشكل يساهم فى إنتاج المزيج السلعى و الخدمى الملائم لاحتياجات عملائها وتقديمها من خلال شبكات تتقارب مع أماكن تواجد العملاء ، وأيضاً تسعيرها بأسعار مقبولة ومعقولة للعملاء ، بالإضافة إلى توفير كافة المعلومات التى تمكن العملاء من التعرف على السلع و الخدمات المختلفة والاقتناع بشرائها الى غير ذلك من الأمور المتعلقة بتسويق سلع و خدمات المؤسسة.

وهكذا بالنسبة لباقي الأنشطة الأخرى **كالتمويل والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية** والتى يجب أن تدار بشكل يساهم فى تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها **باعتبار أن المؤسسة بمثابة نظام متكامل بين جميع وحداتها المختلفة.**

5/2/2- المؤسسة كيان فنى:

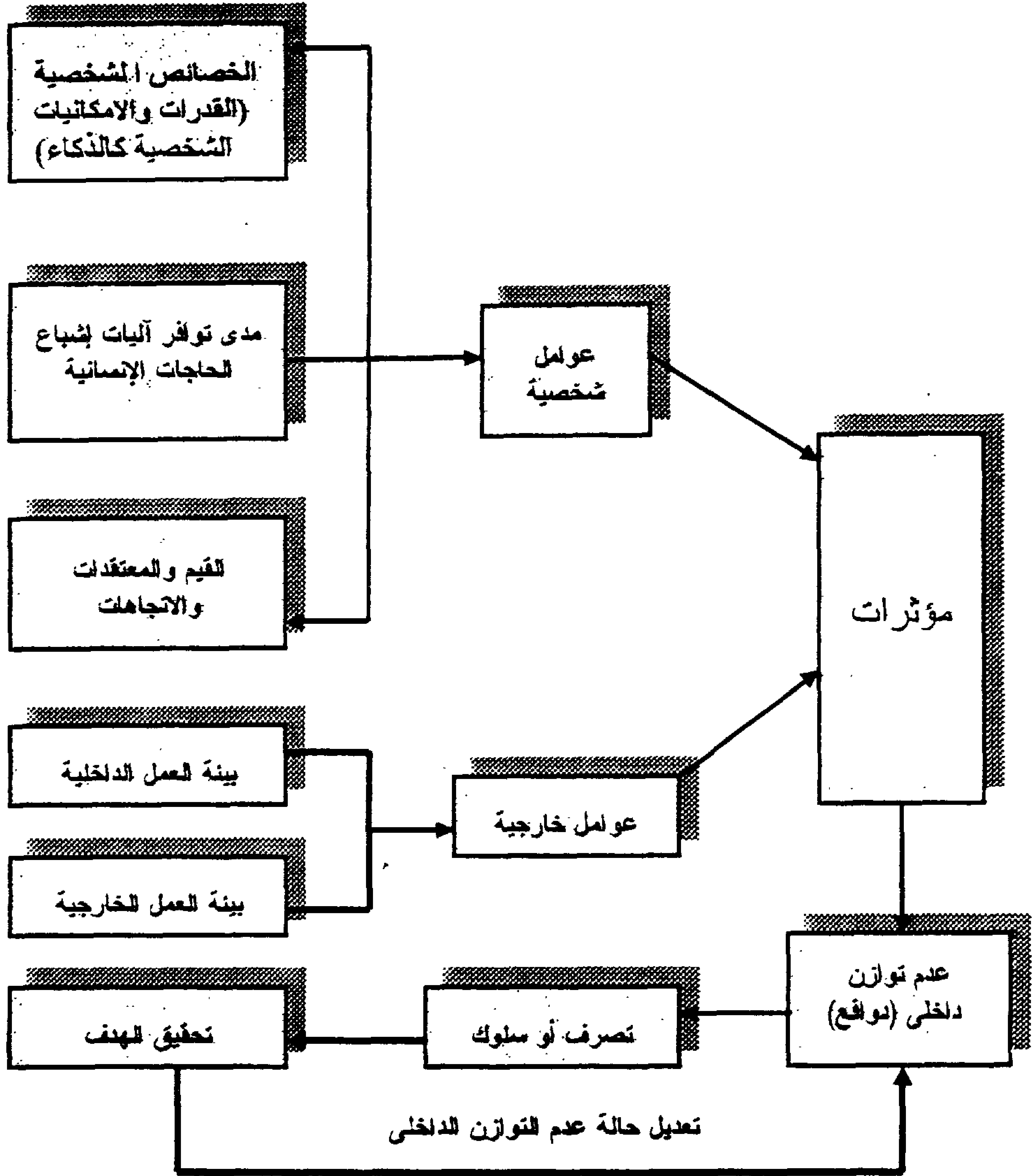
ويرتبط هذا الكيان بالعمل الفني للمؤسسة من ناحية المكون الفنى المؤسسى للوظيفة من حيث المهام والواجبات والإجراءات المؤسسية المتبعة فى إنهاء معاملات المؤسسة المختلفة ، وما يرتبط بها من تطوير وتحسين مستمر طبقاً للتقنيات التكنولوجية الحديثة ، ويرتبط هذا الكيان بإنتاج سلع وخدمات المؤسسة التى تحقق منافع العميل المختلفة ويستخدم فى إنتاج تلك السلع و الخدمات المستوى الفنى والتكنولوجي الذى يتلاءم مع ظروف السوق والمنافسة واحتياجات العملاء. لذلك فإن هذا الكيان لا يجب أن يتم بمعزل عن الكيانات الأخرى وخاصة الكيان الاقتصادي والذي يرتبط بالطبع بالنشاط التسويقي .

6/2/2 المؤسسة كيان سلوكى :

أما الكيان السلوكى فيتعلق بالفرد نفسه ، ومدى توجه سلوكه وهو إما توجه سلبى تجاه العمل بالمؤسسة أو توجه أيجابى . ويتوقف ذلك على مدى القدرة على تحليل هذا السلوك والتعرف على مسبباته ودوافعه ثم العمل على توجيهه فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة فى نفس الوقت.

أذن نقطة البداية فى توجيه السلوك الانسانى للعاملين داخل المؤسسة هو التعرف على هذا السلوك ودوافعه أولاً قبل البدء فى عملية التحفيز.

ويوضح الشكل التالي لهم العوامل المؤثرة فى السلوك الأنسانى :



شكل رقم (10)

العوامل المؤثرة على السلوك الانسانى

وتظهر أهمية هذا الشكل فى الاستفادة منه فى تحليل سلوك العاملين والتعرف على دوافعهم الحقيقية للاستفادة منها فى تحفيز العاملين باستخدام أسلوب التحفيز المناسب، وبالطبع مع أخذ نتائج تقييم أدائهم فى الاعتبار.

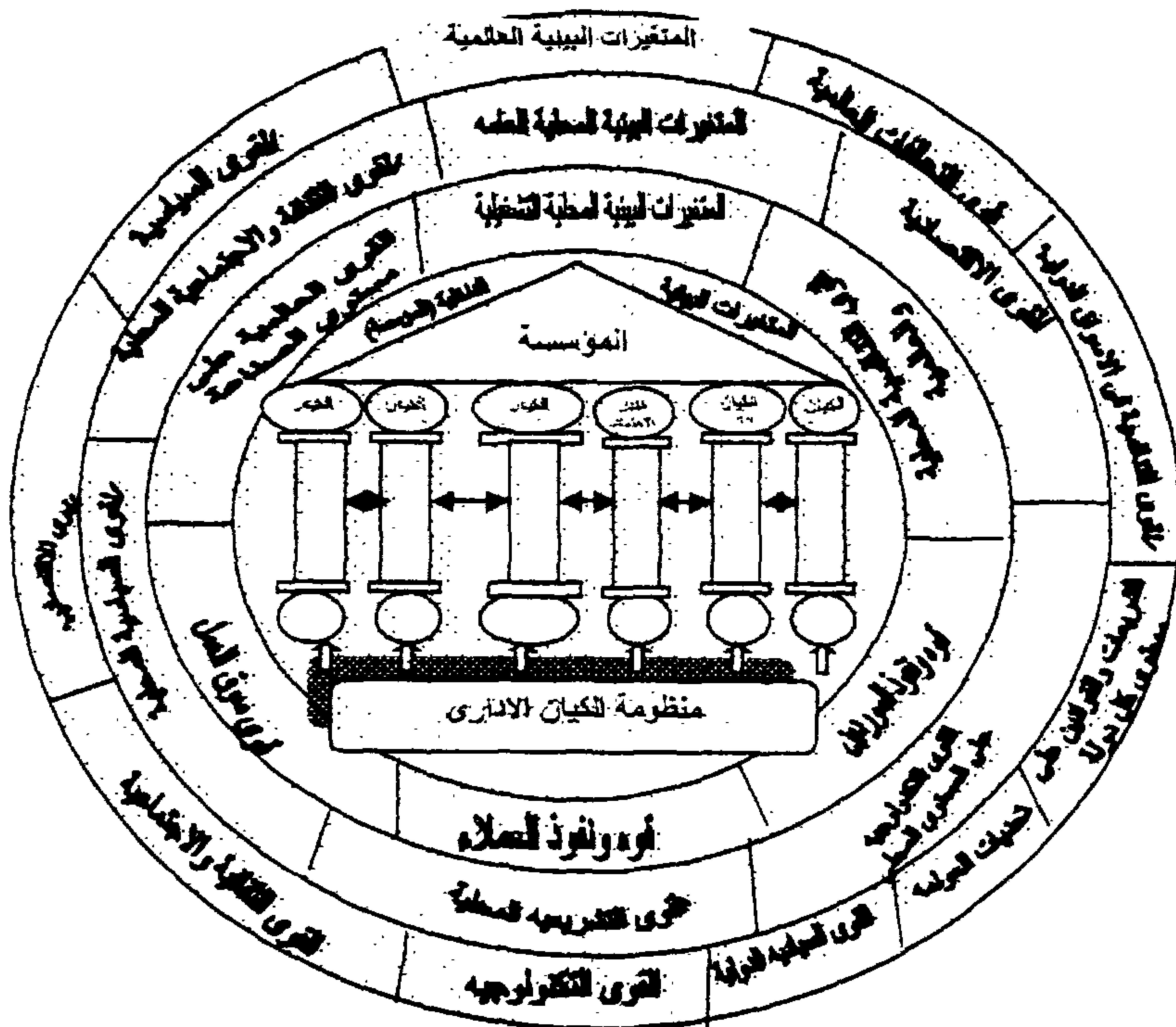
7/2/2-الكيان المعلوماتى للمؤسسة.

ويختص بتجميع وتسجيل وتحليل البيانات واستخراج النتائج وتتمثل مخرجاته فى الحصول علي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤسسية . وباختصار فإن دور هذا الكيان الاقتصادي يتمثل في :

- جمع وتحليل .
- تسجيل .
- تحليل .
- تخزين المعلومات .

على ضوء ما تقدم فإننا نعتبر المؤسسة بمثابة نظام معقد الجوانب ، فتكوينها من ست كيانات تجعل من إدارتها عملية صعبة ، وليس من السهل السيطرة على هذه الجوانب إلا **من خلال البعد الإداري** الذى سوف نتعرض له فيما بعد. ونخلص مما سبق ان المؤسسة كمشروع استثمارى هى: **بمثابة كيان إداري** يعمل داخل كيان مادى يعمل على تنمية واستغلال مجموعة من الموارد بطريقة اقتصادية من اجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة. ويتم العمل داخل المؤسسة فى إطار مستوى فنى تكنولوجى معين وفى أطار **التفاعل بين العلاقات الاجتماعية لجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاط المؤسسة** (منتج ومسوق المنتج ، المستفيدين من انتاج المؤسسة والأجهزة الأخرى ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة) ويتأثر هذا الأداء بالسلوك الإنسانى للعاملين منتجي السلع المختلفة بالمؤسسة.

ويوضح الشكل التالى الكيانات الست للمؤسسة التى تعمل فى إطار المتغيرات الداخلية والخارجية [1]



شكل رقم (11)

الكيانات السبع للمؤسسة فى إطار المتغيرات الداخلية والخارجية

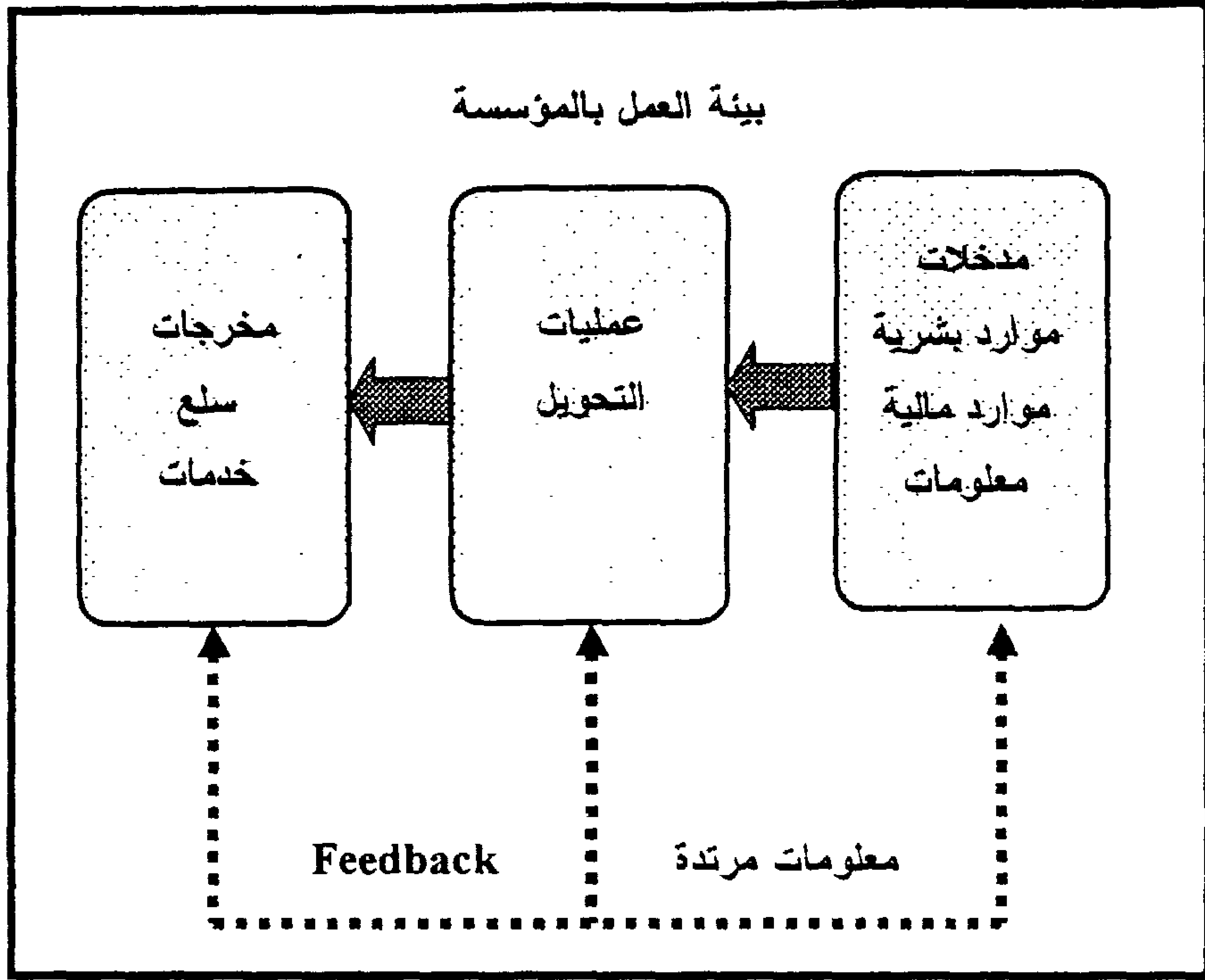
---

(1) د. محمد إبراهيم، الإدارة وإعادة الهيكلة فى المشروعات العامة والخاصة مرجع سابق مباشرة ص 38-39.

يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة يتكون من مجموعة من عدة كيانات التي تتصف بالخصائص التالية :

- أن كل كيان يعتبر كيان معقد في تكوينه وتأثيره وطرق إدارته.
- أن جميع هذه الكيانات متداخلة العلاقات بمعنى أن اى كيان لا يعمل بمعزل عن الكيانات الأخرى .
- صعوبة التعرف على تأثير بعض متغيرات هذه الكيانات بشكل مباشر وخاصة الكيان السلوك والذي يحتاج إلى أساليب غير مباشرة للتعرف على أسبابه وتأثيره على أداء الفرد.

ومن ناحية أخرى وفى إطار مدخل النظم ، تعتبر المؤسسة بمثابة نظام فرعى داخل نظام كلى (القطاع الذى تنتمى إليه المؤسسة) والذي يعتبر بدوره نظام فرعى من نظام الاقتصاد القومي. ويتكون هذا النظام من عناصر رئيسية ثلاثة وهى مدخلات النظام : متمثلة فى الموارد المادية والمالية والبشرية ونظم المعلومات داخل المؤسسة نفسها) **كمدخلات** . ثم **عمليات** إنتاج السلع والخدمات كعنصر ثانى **وأخيراً مخرجات** النظام والمتمثلة فى كافة السلع والخدمات التى تنتجها المؤسسة. ويربط بين العناصر الثلاثة آلية المعلومات المرتدة والتى على ضوئها يتم التعديل فى أى عنصر من العناصر الثلاثة. هذا وتعمل المؤسسة داخل محيط بيئة عمل داخلية (قد تحتوى على نقاط قوة أو ضعف) وبيئة عمل خارجية (قد تحتوى على فرص أو تحديات) وسوف نتناول قضية المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). ويوضح الشكل التالى المؤسسة كنظام (مدخلات / مخرجات / عمليات تشغيل) :



شكل رقم (12)

العناصر الرئيسية للمؤسسة كنظام

كيفية التعامل مع هذه الكيانات المختلفة للمؤسسة ؟

لاشك كما أوضحنا سلفاً أن التعامل مع هذه الكيانات السابقة تشكل صعوبة كبيرة أمام القائمين على أدارة المؤسسة لماذا ؟

نظراً لتعقدها من ناحية ومن ناحية أخرى يشكل العنصر البشرى عنصر أساسى فى تلك الكيانات . والتعامل مع العنصر البشرى يعتبر من الأمور الصعبة والمعقدة وتحتاج الى قيادات واعية لديها ثقافة عالية فى مجال الإدارة.

لذلك فإن التعامل مع تلك الكيانات إنما يتوقف على دور الإدارة فى المؤسسات المختلفة، وهذا يؤكد على دور المؤسسة من الناحية الإدارية ، بمعنى آخر التركيز على المؤسسة من المنظور الإدارى ، لضمان توظيف هذه الكيانات فى تحقيق أفضل إستغلال للموارد المتاحة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة . وهنا يجب التنويه الى ملاحظة هامة وهى : أنه عند إدارة هذه الكيانات يجب أن يكون الفكر الإداري أو الفلسفة الإدارية لإدارة المؤسسة قائمة على أساس التوجه باحتياجات السوق ، ويمعنى أن يكون العمل فى إطار هذه الكيانات موجهاً نحو تسويق ما يمكن إنتاجه ، وليس على أساس إنتاج ما يمكن تسويقه، لان إتباع الفلسفة الأخيرة تفقد المؤسسة القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة فى سوق السلع والخدمات .

3/2 الإدارة ومنظومة العمل الادارى أساس رفع الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة :

تسعى اى مؤسسة الى استغلال كافة الموارد المتاحة لديها أقصى استغلال ممكن لتحقيق الرسالة والأهداف المنشودة.. والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو ما هى هذه الموارد وكيف تستطيع المؤسسة استغلالها بطريقة تحقق الرسالة والأهداف المنشودة ؟

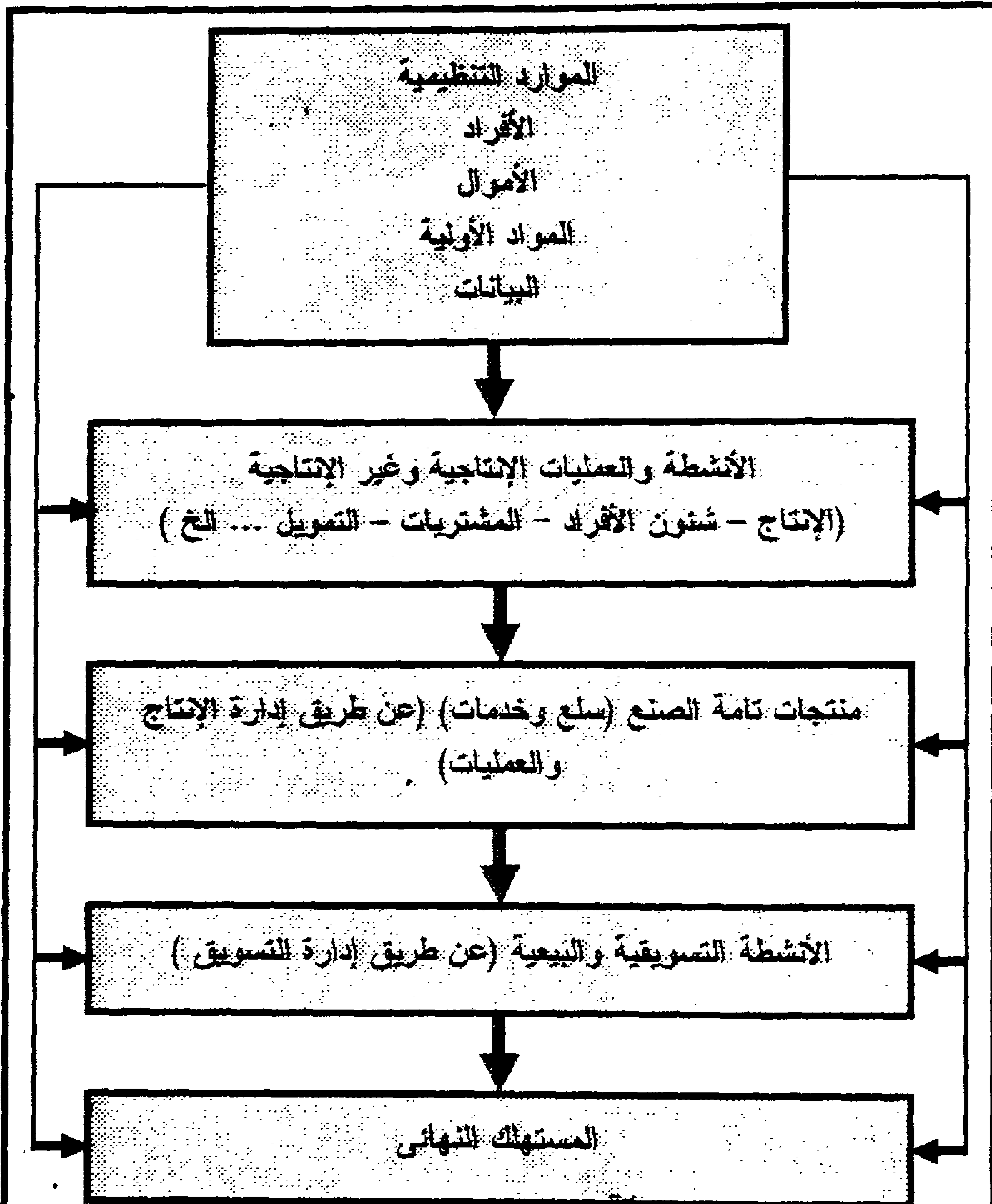
تتمثل أهم موارد المؤسسة فى الموارد التالية :

موارد المؤسسة : تستخدم المؤسسة العديد من الموارد ما هى أهم هذه الموارد ؟

- البيانات.
- الموارد المالية.
- الموارد الرأسمالية.
- الموارد الأولية.
- الموارد البشرية.

يرجى ملاحظة انه يجب أن يتم استخدام مزيج ملائم من هذه الموارد التى تتحول الى منتجات تامة فى الصنع عن طريق مجموعة من الوظائف (إنتاجية / تسويقية / مالية / بشرية ..الخ)...............كيف ؟

يوضح الشكل التالى هذه العمليات.



شكل رقم (13)
العمليات الإنتاجية وغير الإنتاجية للمؤسسة كمخرجات للكيانات الست

والآن نعود الى الإجابة على السؤال السابق وهو كيف يمكن استغلال هذه الموارد افضل استغلال ممكن ؟

تقتضي الإجابة على هذا التساؤل ضرورة التعرف على بعض المفاهيم الإدارية المتعلقة باستغلال الموارد لتحقيق الأهداف . ومن هذه المفاهيم وهى ما يطلق عليه بلغه الإدارة الكفاءة والفعالية الإدارية..

▪ ما هو المقصود بالكفاءة والفعالية ؟ وما هي العلاقة بينهما ؟

تعرف **الكفاءة الإدارية** للمؤسسة بمدى قدرتها على استغلال الموارد المتاحة لديها افضل استغلال ممكن. ويتحدد مستوى الاستغلال على أساس أجمالي موارد المؤسسة التي تساهم في أنتاج السلع والخدمات. فكلما زادت هذه النسبة كلما زادت كفاءة الإدارة ويمكن وصف وتحديد كفاءة إدارة المؤسسة على مقياس مدرج يتكون من مجموعة من الدرجات حيث تعكس كل مجموعة من الدرجات مستوى معين من الكفاءة مثلا من صفر إلى اقل من 5 درجات يعتبر غير كفء ، ومن 5 درجات الى أقل من 10 درجات يعتبر متوسط الكفاءة واكثر من 10 درجات يعتبر كفء . ويمكن تقييم عملية استغلال الموارد بقسمة الموارد المستغلة على إجمالي الموارد المتاحة . **أما الفعالية** فترتبط بمدى الاستفادة من الموارد فى تحقيق الأهداف أي **أنها ترتبط بالأداء المحقق** ، ويمكن أيضا وصف وتحديد الفعالية على مقياس مدرج يتراوح بين : فعال وفعال الى حد ما وغير فعال .

هذا ويمكن قياس العلاقة بين الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة بمؤشر الإنتاجية وذلك على النحو التالى[1] :

---

(1)د. محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، (القاهرة، مكتبة شمس، 96/1997) ص 116 – 119.

- تحتل وظائف المنفذين المستويات الدنيا فى قاعدة الهرم
- يقع بين الفئتين مستوي الادارة الوسطي .
- البعد الرأسي : للهيكل التنظيمي يتمثل في المستويات الإدارية .
- البعد الأفقي : للهيكل التنظيمي يتمثل في عدد وحدات كل مستوي .
- يتم التعبير عن الهيكل التنظيمي فى شكل خرائط تنظيمية .
- الهيكل التنظيمي ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف .
- يتأثر الهيكل التنظيمي بكثير من الاعتبارات من أهمها :
  - ◆ الأهداف .
  - ◆ المتغيرات الخارجة عن المؤسسة.
  - ◆ المتغيرات الداخلية للمؤسسة.

2/2 الاختصاصات التنظيمية : وتتضمن اختصاصات كل وحدة من وحدات المؤسسة متمثلة فى السلطات والمسئوليات . وتتمثل أهم السلطات فى السلطات التالية :

- السلطة التنفيذية .
- السلطة الوظيفية .
- السلطة أو (العلاقة) الاستشارية.

3/2 الهيكل الوظيفي : وهو بمثابة ترجمة لكافه الوحدات التنظيمية الي وظائف تقوم بممارسة أنشطة كل وحدة من الوحدات ويتمثل الهيكل الوظيفي في شكل جدول يوضح هذه الوظائف مسكنة (موزعة) على المسارات الوظيفية (المجموعات) المختلفة.

4/2 **التوصيف الحقيقى** والموضوعى لكل وظيفة والذى يحدد مهام الوظيفة ومسئولياتها وصلاحياتها ومتطلبات شغلها وجهات الأشراف عليها أو التى تشرف عليها .

5/2 **المقررات الوظيفية اللازمة لكل وظيفة** للقيام بمهام الوظيفة بما يحقق التوازن فى العمالة على مستوى كافة الوظائف من الناحية الكمية والنوعية.

6/2 **تسكين الوظائف** على الدرجات المالية الملائمة التى تتفق مع مهام الوظيفة ومتطلبات شغلها وظروف العمل بها (تقييم الوظائف).

7/2 **تحديد أدلة ونظم العمل الداخلية** التى يسترشد بها مقدم الخدمة وأيضا المستفيد منها.

<u>وأخيرا إعداد دليل تنظيمي لكل وحدة إدارية متضمنة الآليات الوظيفية السابقة .</u>

3- وثائق تضم نظم وأساليب التشجيع والتحفيز للعاملين والتي تتضمن :

1/3 خطط إعداد وتنمية الموارد البشرية .

2/3 نظم وأساليب تحقيق روح الفريق فى إدارة العنصر البشرى .

3/3 نظم الحوافز الإيجابية والسلبية .

4/3 نظم الاتصالات الإدارية .

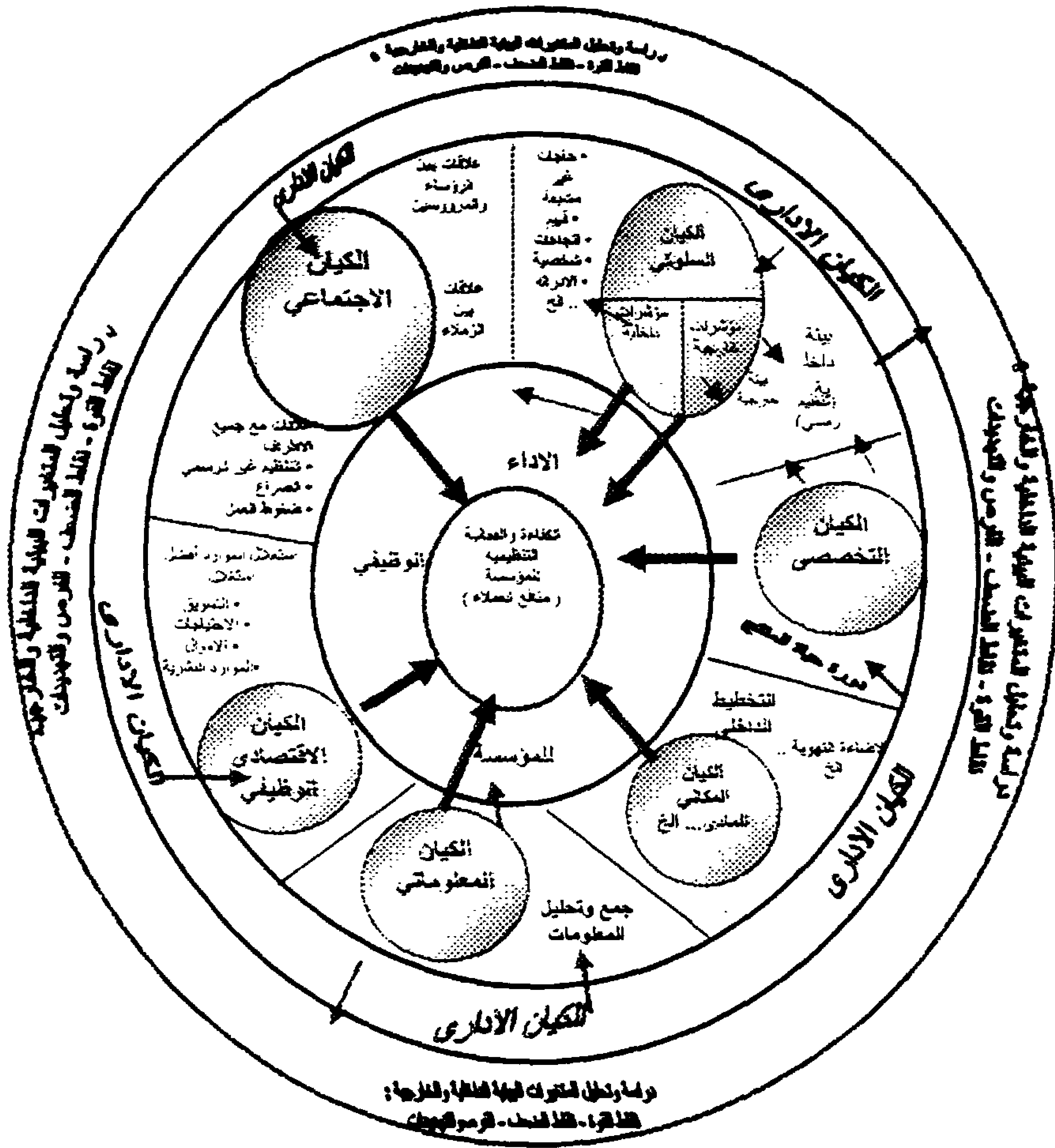
5/3 نظم اختيار القيادات الفعالة .

6/3 التعليمات الخاصة بالعمل وآليات توصيل التعليمات للوحدات والأفراد .

7/3 أساليب مواجهة الصراعات الإدارية بين الأفراد والجماعات .

- مدى توافر التسهيلات الفنية المتعلقة بالعمل فى المؤسسة كالحاسب الآلى وأجهزة الصرف الآلى وغيرها .
- مدى توافر التقنيات التكنولوجية الحديثة لانتاج السلع والخدمات للمؤسسة بكافة أنواعها وأشكالها.
- مدى توافر العنصر البشرى القادر والراغب فى العمل المؤسسى.
- مدى ملائمة النظم الانتاجية لأنتاج السلع والخدمات وطرق وأساليب العمل المناسبة.
- مدى وضوح الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة التى تحدد مسارات العمل بشكل منتظم وسريع .
- مدى وجود نظام القيم الذى يؤكد على الأداء والانتاجية والجودة وخدمة العملاء.
- القدرة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية.
- القدرة على التعامل مع التغيير وتحقيق الانتعاش والازدهار عند حدوث التغيير وتحقيقه.
- وجود فريق عمل فعال فى المؤسسة ككل مع أمكانية السيطرة على الصراعات التى تهدف الى تحقيق مكسب لطرف على حساب تعرض طرف طرف آخر للخسارة .
- وجود نظم مالية وأدارية سليمة ونظم جيدة لمحاسبة الادارة والرقابة على التكاليف.

تلك بعض العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسى للمؤسسة والتى يمكن تصويرها بشكل أكثر تفصيلاً فى الشكل التالى :



شكل رقم (14)

العوامل المؤثرة علي الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة

في إطار كيانات المؤسسة الستة)

يتضح لنا من الشكل السابق ما يلي :

تعدد وتداخل العوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة ولغرض وتبسيط العرض نلخص هذه العوامل فيما يلي :.

- عوامل مرتبطة بالموارد المادية (الكيان المادي والمكانى) والتى تتمثل فى المبانى والتجهيزات اللازمة لتقديم السلع والخدمات وأيضاً كافة مستلزمات التشغيل المطلوبة للعمل بالمؤسسة كل ذلك طبقاً للتقنيات التكنولوجية الحديثة.
- عوامل مرتبطة بإعداد وتأمين هيكل قوى عاملة لديها القدرة والرغبة على العمل وإدارته طبقاً لأحدث أساليب إدارة الموارد البشرية بما يساعد على رفع مستوى أدائه ، وتنمية قيمة العمل الوظيفية لدية .(الكيان الاقتصادي – إدارة الموارد البشرية)
- عوامل مرتبطة بنظم وأساليب العمل بالمؤسسة طبقاً لأحدث التكنولوجيا فى مجال تقديم السلع والخدمات .(الكيان الادارى)
- عوامل مرتبطة باستغلال الموارد المتاحه أفضل استغلال ممكن (عن طريق الكيان الاقتصادي – إدارة الأنشطة المختلفة : إدارة الإنتاج – إدارة التسويق – إدارة الاحتياجات ... الخ)
- عوامل مرتبطة ببيئة العمل بالمؤسسة الداخلية متمثلة فى الأهداف والسياسات ولوائح العمل الداخلية والثقافة الإدارية لدى قيادات المؤسسة وأيضاً قيمة العمل السائدة تجاه العمل الجماعي ومواجهه الصراعات والأزمات الداخلية للمؤسسة .وتتمثل مخرجات تلك البيئة إما فى نقاط قوة أو نقاط ضعف و تمثيل دور الكيان الاداري فى التعامل مع نقاط القوة أو نقاط الضعف .
- عوامل مرتبطة ببيئة العمل الخارجية متمثلة فى تشريعات المؤسسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمنافسة ودور الإدارة فى التعامل مع هذه المتغيرات ..

- عوامل مرتبطة بالعلاقات بين العاملين وبين الإدارة والتغلب على الصراعات فيما بينهم (الكيان الاجتماعى)
- عوامل مرتبطة بتحويل السلوك الوظيفي السلبى الى سلوك وظيفى إيجابي (الكيان السلوكى).
- عوامل مرتبطة بالتحديث والتطوير للسلع والخدمات ونظم وأساليب العمل الفنية (الكيان الفنى).

ومن الواضح أن منظومة العمل الادارى للكيان الادارى للمؤسسة العامل الحاكم في التأثير على هذه العوامل فلقد أوضحنا سلفا الكيانات المختلفة التى تتكون منها المؤسسة وأن كل كيان من هذه الكيانات يفرز مجموعة من العوامل المؤثرة على مستوي أداء المؤسسة والتى تكون مجموعها العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ومن بين تلك العوامل المؤثرة الإدارة والتى تبلور فى الكيان الادارى للمؤسسة. لذلك ما يهمنا الآن هو تعريف الإدارة وأهميتها وكيف تبلور الإدارة الكيان الادارى .

تمثل الإدارة (الدائرة الأخيرة فى الشكل السابق) المحور الرئيسي لمنظومة العمل بالمؤسسة، حيث أنها من خلال بلورتها للكيان الادارى تؤثر فى العوامل الأخرى المرتبطة بالكيانات المختلفة ، وفى الوقت نفسه تعمل من خلال الكيان الإداري على التكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فمن خلال تحليل المتغيرات الداخلية يتم التوصل الى نقاط القوة والضعف، ومن خلال تحليل البيئة الخارجية يتم التوصل الى الفرص أو التهديدات وعلى ضوء ذلك التحليل تحدد.

1/3/2 والآن ما هو مفهوم الإدارة ؟

"هي عبارة عن منظومة متكاملة من الأنشطة الإدارية والتي تكون في تفاعلها منظومة العمل الإداري للكيان الإداري للمؤسسة وتتمثل هذه الأنشطة في [1] ":

- التخطيط - إعداد الخطط الإدارية.
- التنظيم - تحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية.
- تشجيع وتحفيز العاملين على العمل (التوجيه).
- ثم الرقابة علي العمل والعاملين.
- وتساهم تلك المنظومة في اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة ثم إنشاء وتصميم وتشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة.
- كل ذلك بهدف تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة من خلال استخدام أفضل الطرق والوسائل المتعلقة بإدارة وتشغيل كل كيان.
- وذلك في إطار معايير الجودة الكلية والجزئية
- لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة والعاملين والوفاء بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع
- ويقوم بهذا العمل قيادات إدارية وأجهزة تنفيذية في كافة المستويات والكيانات علي مستوي عال من الكفاءة والفعالية في ضوء المواقف السائدة (الإدارة بالمواقف) وفي ظل ظروف بيئية محلية وعالمية متغيرة .

يتضح مما سبق أن الإدارة كمهنة للمدير تتسم بالخصائص التالية :

(1) الإدارة هي عملية أو سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة ، وبالرغم من وجود اختلافات حول عدد هذه الأنشطة أو تلك الوظائف ، إلا أن هناك اتفاقا عاما على أن هذه الوظائف أو الأنشطة موجودة وتؤدي وتكون هذه الوظائف مجتمعة ما يطلق علية **العملية الإدارية أو منظومة العملية الإدارية.**

(2) يرتبط بالبعد الأول أن الإدارة تعني المهام والأنشطة التي يؤديها المديرون ، وتتضمن هذه المهام مجتمعة : **التخطيط والتنظيم والتوجيه . ورقابة عمل المؤسسة**، وربما يتوقع من العديد من العاملين أن يؤدوا بعض مهام الإدارة لكن بدون أن يكونوا مديرين.

---

(1) د. محمد محمد إبراهيم، للمدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مرجع سابق ذكره صـــ20-22.

(3) الإدارة هي نشاط ذهني غير ملموس أو منظور، ولا تعتبر نشاطا تنفيذيا للأعمال والمهام ولكنها نشاط إنساني يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين.

(4) ترتكز الإدارة – من خلال هذه الوظائف – على تحقيق أهداف تنظيمية معينة . أي أنه لا يمكن مزاولة الأنشطة الإدارية المختلفة إلا عندما يكون هناك هدف يراد تحقيقه.

(5) تحقق الإدارة هذه الأهداف بالعمل مع الأفراد ومن خلالهم وأيضا من خلال الموارد التنظيمية الأخرى . وعلي ذلك فإن العمل الإداري ينطوي علي التأثير فى سلوك الأفراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة حتي يتمشي مع أهداف المؤسسة.

(6) ينطوي العمل الإداري على التفكير الخلاق والمفاضلة بين البدائل من بين التصرفات الممكنة.

(7) تعمل الإدارة فى ظل ظروف بيئية مختلفة داخلية كانت أو خارجية مما يستوجب ضرورة التكيف معها وأيضا تهيئتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق النتائج المطلوبة.

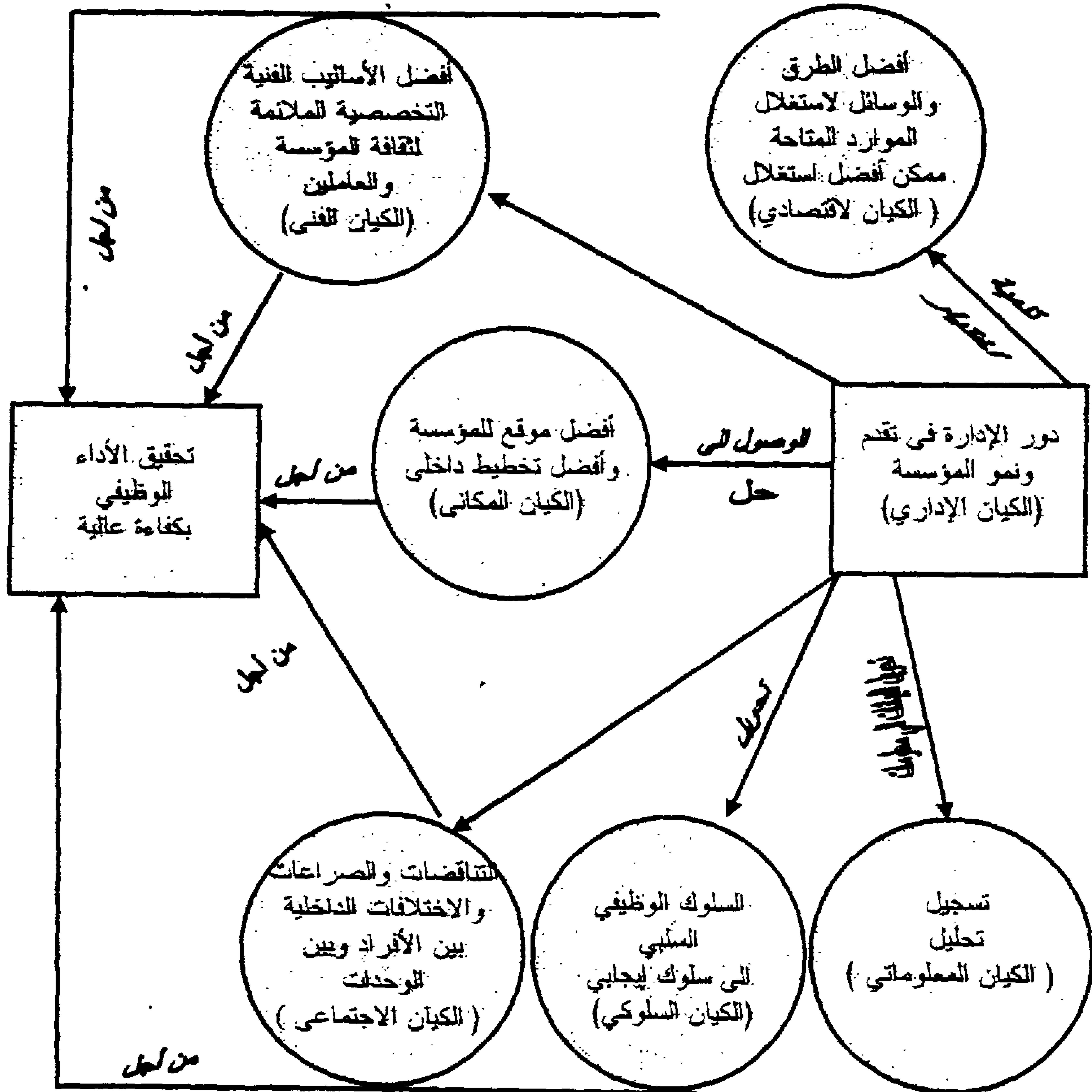
(8) تمارس الإدارة فى كافة أنواع المؤسسات علي اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها (سياسي ، اقتصادي ، اجتماعي ، عسكري ديني .... الخ).

يتضح لنا من هذا التعريف للإدارة أنها كمنظومة متكاملة تمثل الكيان الإداري للمؤسسة والذى تتضح أهميته من خلال مناقشة القضية التالية :

2/3/2 أهمية الكيان الإداري فى تحقيق التقدم والنمو للمؤسسة:

يتوقف نجاح المؤسسة على توافر مجموعة متعددة من المقومات بعضها مادي وأخري مالية وثالثة بشرية ،كما أوضحنا سلفا، إلا أن تحديد هذه المقومات واستغلالها بأفضل وسيلة ممكنة إنما يتوقف على الكيان الإداري للمؤسسة . إن هذا الكيان يغذي الكيانات الأخرى – كما أوضحنا سلفا – بالأسس والأصول العلمية التي تمكنها من أداء مهامها على الوجه الأكمل.

ويوضح الشكل التالي لهمية الكيان الإداري والكيانات الأخرى فى تطوير الأداء بالمؤسسة.



شكل رقم (15)

أهمية الكيان الإدارى فى تطوير الأداء بالمؤسسة

ويتضح لنا من الشكل السابق تأثير الإدارة من خلال كيانها الإداري على الكيانات الأخرى حيث تمدها بالأسس والأصول العلمية ومن ثم يقوم كل كيان بدورة على الوجه الأكمل وتنتهي أدوار تلك الكيانات في النهاية الى تحقيق تأثير إيجابي فعال على الأداء الوظيفي للمؤسسة ومن ثم رفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية .

إذن الكيان الإداري على هذا النحو ما هو إلا أسلوب للوصول الى أفضل الطرق وتحديد أفضل الوسائل سواء كان ذلك في المؤسسات الخاصة أو المؤسسات العامة من أجل تحقيق المهام الوظيفية بأحسن كفاية ممكنة ، ويتم ذلك عن طريق تغيير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في تلك المؤسسات وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم والعمل علي توفير وسائل اتصال سهلة وفعالة وحل التناقضات بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة الواحدة من خلال الرؤية الشاملة عبر الإدارة العليا والتي تهدف الي تحقيق المصلحة الكلية للمؤسسة كما اتضح لنا من الشكل السابق.

3/3/2 عناصر الكيان الإداري للمؤسسة :

يتكون الكيان الإداري للمؤسسة من مجموعة من العناصر تضمها مجموعة من الوثائق وهذه العناصر هي بمثابة مخرجات منظومة العمل الإداري (مثل الخطط ، الهيكل التنظيمي ، الهيكل الوظيفي). ومنظومة العمل الإداري إنما تتكون من الوظائف الإدارية المختلفة والتي تمارس بشكل متكامل معاً . وفي عرضنا لهذه الوظائف بشكل مستقل لأغراض الدراسة فقط :

(1) التخطيط : Planning

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة ، ويتضمن تحديد الأهداف المطلوبة ووسائل تحقيقها ، ثم السياسات والإجراءات والبرامج والطرق التي ترشد المؤسسة عند التنفيذ . وتعتبر الخطط التنظيمية بمثابة الإطار العام الذي يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة . وتحدد الخطط ما يجب أن تؤديه المؤسسة ، وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء . ويخطط المدير عادة لعدة أسباب :

- تحديد اتجاه عام لمستقبل المؤسسة ومن ثم تحديد لأهداف وتوجهات المؤسسة مثل زيادة الأرباح أو توسيع حصتها فى السوق . كذلك مسئوليتها الاجتماعية .
- ربط موارد المؤسسة بإنجاز هذه الأهداف وضمان توفير تلك الموارد لإنجاز الأهداف.
- تقرير الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف .
- اتخاذ قرار بشأن المهام الواجب أدائها للوصول الي تلك الأهداف.

(2) التنظيم Organizing :

يتطلب وضع الخطط السابقة موضع التنفيذ ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها ثم توزيعها علي الأفراد والجماعات المختلفة داخل المؤسسة بطريقة منظمة تحقق تعاونهم معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم . إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية .

(3) التوجيه :

وترتكز هذه الوظيفة حول إثارة الأفراد لكي يتصرفوا طبقا للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات السابق تحديدها ، ولا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار الأوامر فقط من خلال الوحدات التنظيمية ولكن تهتم أيضا بقبول هذه الأوامر وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالتنظيم . ولكي يتحقق هذا القبول للأوامر ويتم تنفيذها ، فإن الأمر يتطلب قدرا من التحفيز علي العمل بما يحقق زيادة الإنتاجية ، وهذا هو مضمون هذه الوظيفة من خلال القيادة الحكيمة ونظم الاتصالات الفعالة وغيرها من العوامل مثل التحفيز وإصدار التعليمات الواضحة والمقبولة من قبل العاملين .

(4) الرقــــابة :

وتهـدف وظيفـة الرقابـة التأكـد مـن أن الأداء الفعلـي يـتم طبقـا للأهـداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها (عن طريـق وظيفـة التخطـيط) ومـن خـلال الهيكـل التنظيمـي الموضـوع (وظيفـة التنظـيم) ثـم تحفيـز وتـشجيع العـاملين علـى تنفيـذها (عـن طريـق وظيفـة التوجيـه). والرقابـة كوظيفـة إداريـة تـزود الإدارة بالمعلومـات عـن الأداء الفعلي حـتي يمكـن مقارنتهـا بالمعـايير الـتي سـبق تحديـدها . فـإذا كانت هناك اختلافات غير مرغـوب فيهـا بـين الأداء الفعلي والأداء المخطـط ، فإنـه يمكـن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتى قد تأخذ أشكالا متعددة باختلاف الظروف السائدة.

والخلاصة فإن وظيفـة الرقابـة تكمـل دائـرة النظـام وذلـك عـن طريـق إمـداد الإدارة بالمعلومات المرتدة والـتي توضـح الاختلافـات الجوهريـة بـين الأداء الفعلـي والأداء المخطط، وهذه المعلومات المرتدة قد تؤثر فى المدخلات وقد تؤثـر أيـضا فـى أي مـن هـذه الوظائف الإدارية السابقة .

<u>والآن ما هى أهم الخصائص الأساسية التي تميز تلك الوظائف الإدارية ؟</u>

<u>تكون الوظائف الإدارية السابقة التي يقوم بها المدير مجتمعة ما يطلق علية العملية الإدارية أو منظومة العملية الإدارية والتي تتصف بمجموعة مـن الخـصائص نبرز أهمها على الوجه التالي :</u>

(1) تتكون العملية الإدارية من مجموعة مترابطة من الوظائف الإداريـة ، فـإذا كنـا قـد ناقشنا هذه الوظائف كل واحدة على حدة فذلك لأغـراض الدراسـة فقـط لكـن فـى الحيـاة العمليـة سـريعا مـا يكتـشف المـدير فـى أي مـستوى إداري أن هـذه الوظـائف متداخلة مع بعـضها الـبعض ولا يمكـن أن تمـارس أيـا منهـا بطريقـة منفـصلة عـن الوظائف الأخرى.

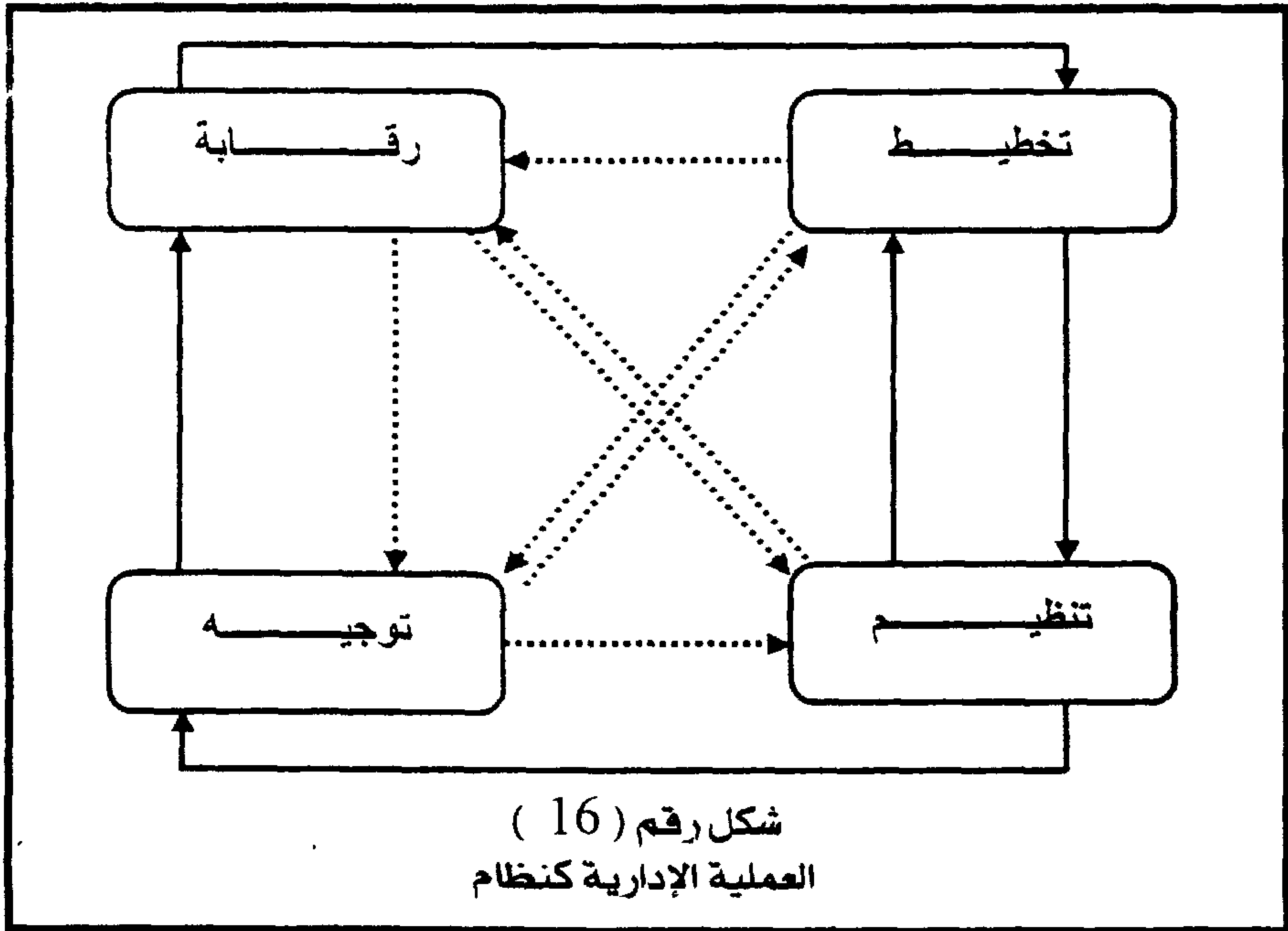
(2) يرتبط بالخاصية السابقة أيضا أن العملية الإدارية هى بمثابة نظام متكامل. فالإدارة هى العضو الديناميكي الذى يحرك ويدفع ويوجه النشاط الإنساني نحو أكفأ استخدام للموارد المتاحة وللمواد والتسهيلات من أجل تحقيق أهداف التنظيم . وتتضمن هذه المهمة الملقاة على عاتق الإدارة عديدا من الأعباء والأعمال تبلغ فى تنوعها وتباينها درجة كبيرة من التعقيد ، هذه المهمة إذن تتركب من مهام عديدة فرعية سمتها التنوع – التنوع فى طبيعتها ، والتنوع فى الأهداف المباشرة التى تسعى إليها ، التنوع فى الأعباء التى تتضمنها ، التنوع فى طبيعة المشكلات التى تواجه المدير فيها ، التنوع فى الأدوات والأساليب المستخدمة فى حل هذه المشكلات ، التنوع فى ميول الأفراد المتصلين بها والتنوع فى خطورتها وفى الآثار المترتبة عليها ، التنوع بصفة عامة فى كل وجوه وجوانب تلك المهام .

ويزداد هذا التنوع بازدياد حجم أعمال المؤسسة ، وحجم العاملين فيها وكلما أزداد هذا التنوع كلما ازداد تعقد المشكلة الأساسية التى تواجه الإدارة بهذا الصدد مثال ذلك مشكلة التوفيق بين ضرورة التخصص وتقسيم العمل الذى يستدعيه الحجم المتزايد والتعقيد والتنوع فى المهام ، وبين الحاجة إلى الاحتفاظ بالتنظيم فى وحدة واحدة متماسكة تسير نحو هدف واحد وإن تنوعت الاختصاصات والمهام والأهداف المباشرة .

أى أن الحاجة لرفع مستوى الأداء فى الأجزاء توجب تجزئة العمل وتجزئة التنظيم والحاجة لرفع مستوى الأداء فى تحقيق الهدف الكلى توجب توحيد العمل وتوحيد التنظيم ، والتعارض بين الحاجتين تفرضه حقائق الحياة ، والتوفيق بينهما هو أكثر مهام الإدارة صعوبة وأهمية فى نفس الوقت .

فنحن على الدوام فى حاجة إلى المدير الذى لا تشغله التفصيلات عن الاهتمام بالإجماليات ولا تعميه الجزئيات عن رؤية الكليات، والذى فى نفس الوقت يهتم بدقائق الأمور نفس اهتمامه بعموميتها. فالكل والجزء مرتبطان أحدهما بالآخر ارتباطا عضويا ، ويؤدى فصم تلك الرابطة الي تخبط الأجزاء وتنافرها ، وتداعي الكل وانهياره ، ولا ينحصر أثر انخفاض مستوى الأداء في جزء من الأجزاء على ذلك الجزء فقط ، وإنما يمتد بالضرورة إلى الأجزاء الأخرى ويتسع في مداه ليشمل الكل .

وتمتد هذه النظرية Systems Approach إلى كل جوانب العمل الإداري وإلى العملية الإدارية ككل، إذ يمكن لنا أن نتصور أن العملية الإدارية عبارة عن نظام واحد يتكون من نظم فرعية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما هو مبين في الشكل التالي[1] :



شكل رقم (16)
العملية الإدارية كنظام

(1) مرجع سابق مباشرة صـ81-84.

ويتبين لنا في هذا الشكل أن العملية الإدارية كنظام واحد مترابط الأجزاء والعلاقات المتبادلة بين أجزاءه أمر حتمي ، فالمدير لا يقوم بعمله في شكل حلقات متتابعة كل منها لا يؤدي كجزء بمعزل عن الآخر ، إنما يؤدي كل منها ، وفي ذهنه مدى تأثير أداء هذا الجزء على الحلقات والأجزاء الأخرى وتأثره بها . وهو بعد أن يضع خطة معينة لا ينتهي من التخطيط وإنما يعود فيخطط مرة أخرى ومرات على ضوء المعلومات المرتدة Feedback من تلك الخطوات كما هو مبين بالأسهم المتقطعة . ونفس الشيء يحدث عند القيام بأي من وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة . فالعملية الإدارية عملية متتابعة الأجزاء ولكنها أيضاً متكررة الأداء ، وهذا هو معنى أنها نظام حركي Dynamic System على وجه الخصوص .

والصفة الحركية للعملية الإدارية تنصرف أيضاً إلى أن العمل الإداري له صفة الاستمرار . أي أن عمل المدير لا ينتهي أبداً The managers work is never done فكلما حدثت تغيرات في البيئة المحيطة سواء داخل النظم الفرعية للإدارة والتنظيم أو خارج نظام المؤسسة في النظام الاجتماعي أو النظام الاقتصادي ... الخ ، كلما احتاج المدير إلى إعادة النظر في قراراته لضمان استمرار التوازن بين الأنظمة الفرعية وبين نظام المؤسسة والأنظمة المحيطة بها وما دامت التغيرات مستمرة لأن التغير هو سنة الحياة فإن عمل المدير مستمر لا ينتهي أبداً

(3)عمومية العملية الإدارية.

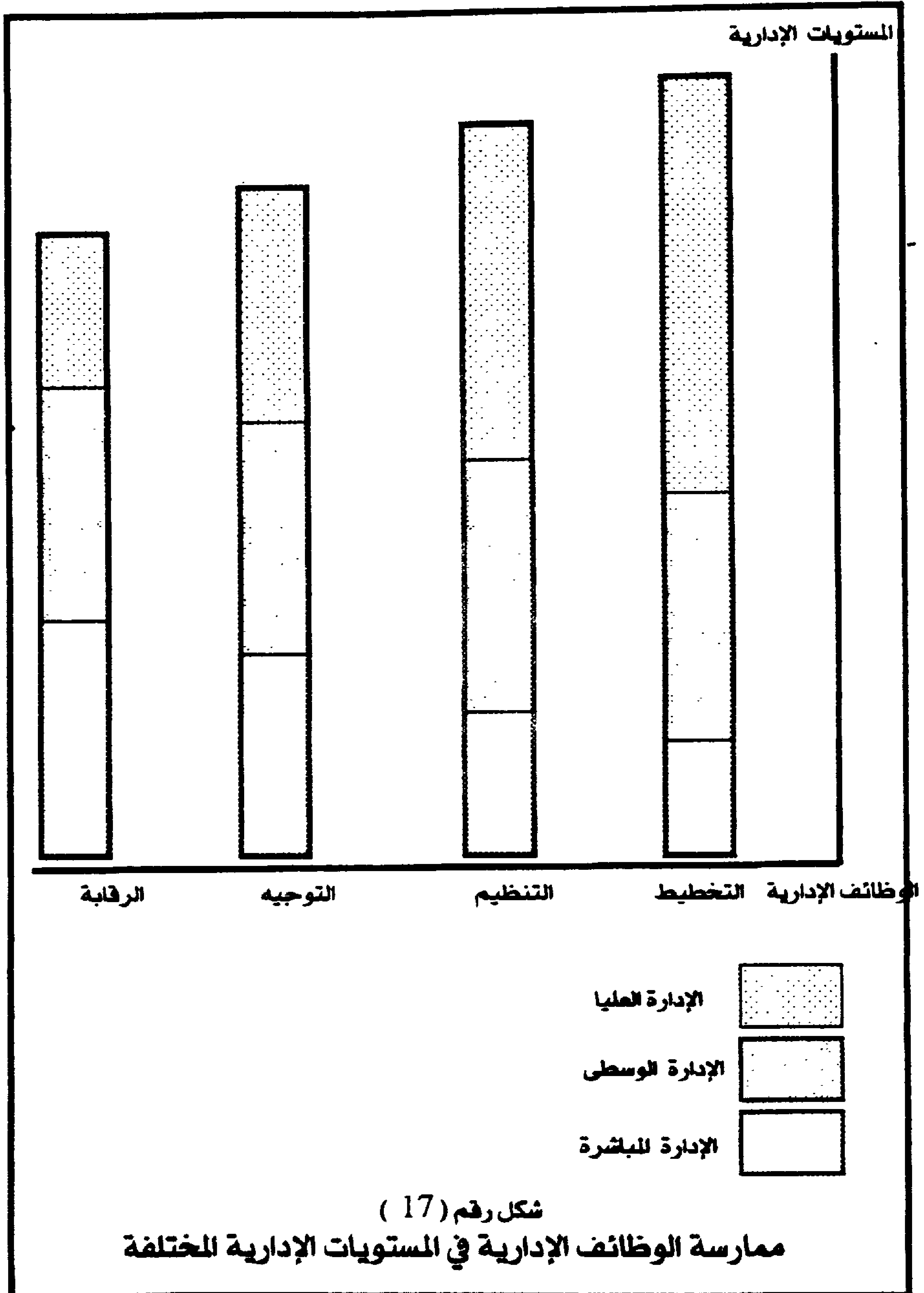
إن عمومية العملية الإدارية خاصية حتمية في أي نشاط إنساني منظم ، وقد تختلف أهداف التنظيمات كثيراً ، ولكن العملية الإدارية في كل منها تبقى ثابتة بلا اختلاف فسواء كان التنظيم مدرسة أو مستشفي أو جامعة أو شركة صناعية ، وسواء كانت الحكومة هي صاحبة رأس المال أو كان الأفراد هم الممولون ، وسواء كان العمل يدوياً أو ميكانيكياً ، وسواء كان أعضاء التنظيم يشاركون بدرجة كبيرة في صنع القرارات أو كانوا محرومين من المشاركة ، فإن وظيفة الإدارة تبقى كما هي ، إنها القاسم المشترك الأعظم في أداء كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة من إنتاج إلى بيع إلى بحوث إلى إعلام ... الخ .

والإدارة هي العملية التي بواسطتها يقوم المدير بتجميع واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تكون الموارد بشرية أو غير بشرية ، والموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة أما الموارد غير البشرية فتشمل الأموال والآلات والخامات والمعدات والمباني والشهرة والأدوات، وجوهر العملية الإدارية هو التوجيه السليم للموارد البشرية في استخدام الموارد غير البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهي مهمة توجيه ومراقبة عمل الآخرين وإحداث التغيرات في العناصر الملموسة الأخرى وبالتالي يمكن النظر إلى الإدارة على إنها عملية اجتماعية لأن الجهد البشري هو الذي يتيح لنا استغلال الموارد غير البشرية لسد احتياجاتنا ومتطلباتنا.

ومن ذلك يتضح مبدأ عمومية الإدارة ، إن العملية الإدارية واحدة في إي تنظيم والوظائف العضوية للمدير واحدة ، فالمدير سواء كان مدير مصنع أو رئيس حسابات أو عميد كلية، أو قائد كتيبة يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة .

(4) شمولية العمل الإداري :

كذلك تمارس العملية الإدارية في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة ، ويرجع هذا التفاوت أساساً إلى أن عمل المدير في أي مستوى إداري إنما **يتضمن نوعين من الأعمال** : عمل فني وآخر إداري وتختلف النسبة بينهما باختلاف المستوى الإداري ، فمن الملاحظ عموماً أن نسبة أداء الوظائف الإدارية ترتفع في المستويات الإدارية العليا وتقل في المستويات الدنيا حيث يكون الاهتمام موجهاً أساساً في هذه المستويات الدنيا إلى النواحي الفنية ، ولكن ذلك لا ينفي ممارسة الوظائف الإدارية عند ذلك المستوى . أما عن نوعية الوظائف الإدارية التي تؤدى فنجد أن مزيج الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة سوف يختلف باختلاف المستوى التنظيمي . ويوضح الشكل التالي تلك الحقيقة :



شكل رقم (17)
ممارسة الوظائف الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة

ففي المستويات الإدارية العليا نجد أن وظيفة التخطيط تحتل المقام الأول تليها وظيفة التنظيم ثم وظيفة التوجيه فوظيفة الرقابة . أما في المستويات الإدارية السفلي فإن التركيز الأساسي يكون على الرقابة والتوجيه أما التخطيط عند هذا المستوى فهو تخطيط من النوع قصير الأجل كما أن وظيفة التنظيم هنا محدودة إلى حد ما . . .أما في المستويات الوسطى من الإدارة فإن مزيجاً من كل هذه الوظائف الرئيسية يمكن القيام به.

ويرتبط بالخاصية السابقة أيضاً شمولية العملية الإدارية بالنسبة لكافة أنشطة المؤسسة . ويعني ذلك أن كل وظيفة من وظائف الإدارة يجب أن تكون شاملة لكافة وظائف المؤسسة كالإنتاج والتسويق والتمويل مثلاً . أي يجب التخطيط لوظيفة الإنتاج وتنظيمها وتوجيه الأفراد والرقابة على الأداء الفعلي لها وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى . ويمكن توضيح العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المؤسسة على النحو التالي:

جدول رقم (4)

العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المؤسسة

وظائف الإدارة / وظائف المؤسسة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الشراء	⇦○	⇦○	⇦○	⇦○
الإنتاج	⇦○	⇦○	⇦○	⇦○
التسويق	⇦○	⇦○	⇦○	⇦○
التمويل	⇦○	⇦○	⇦○	⇦○
الأفراد	⇦○	⇦○	⇦○	⇦○

(5) تتصف العملية الإدارية أيضاً بالاستمرارية :

بمعنى أنه لا يتم أداؤها مرة واحدة ثم تتوقف ، بل تؤدى بشكل مستمر . إن استمرارية العمل الإداري حقيقة أساسية تنبع من طبيعة عمل المؤسسات المختلفة . فالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها متجددة ، كما أن أساليب وطرق العمل تتغير بصفة مستمرة ، كما أن الإمكانيات والموارد المختلفة عرضة للتغير المستمر . يضاف إلى ذلك تنوع المشكلات التي تواجه الإدارة بمرور الزمن . إن التغير في المجالات السابقة يستوجب ضرورة العمل على مواجهته من خلال التغير في الوظائف الإدارية المختلفة.

(6) النظرة المستقبلية للعملية الإدارية: ويعني ذلك أنها لا تركز اهتمامها فقط على المشاكل الحالية بل يمتد اهتمامها للمستقبل والتنبؤ به وتقدير الأحداث والمشكلات المحتملة حتى يمكن وضع الحلول الملائمة لها التي تجنب المؤسسة آثارها.

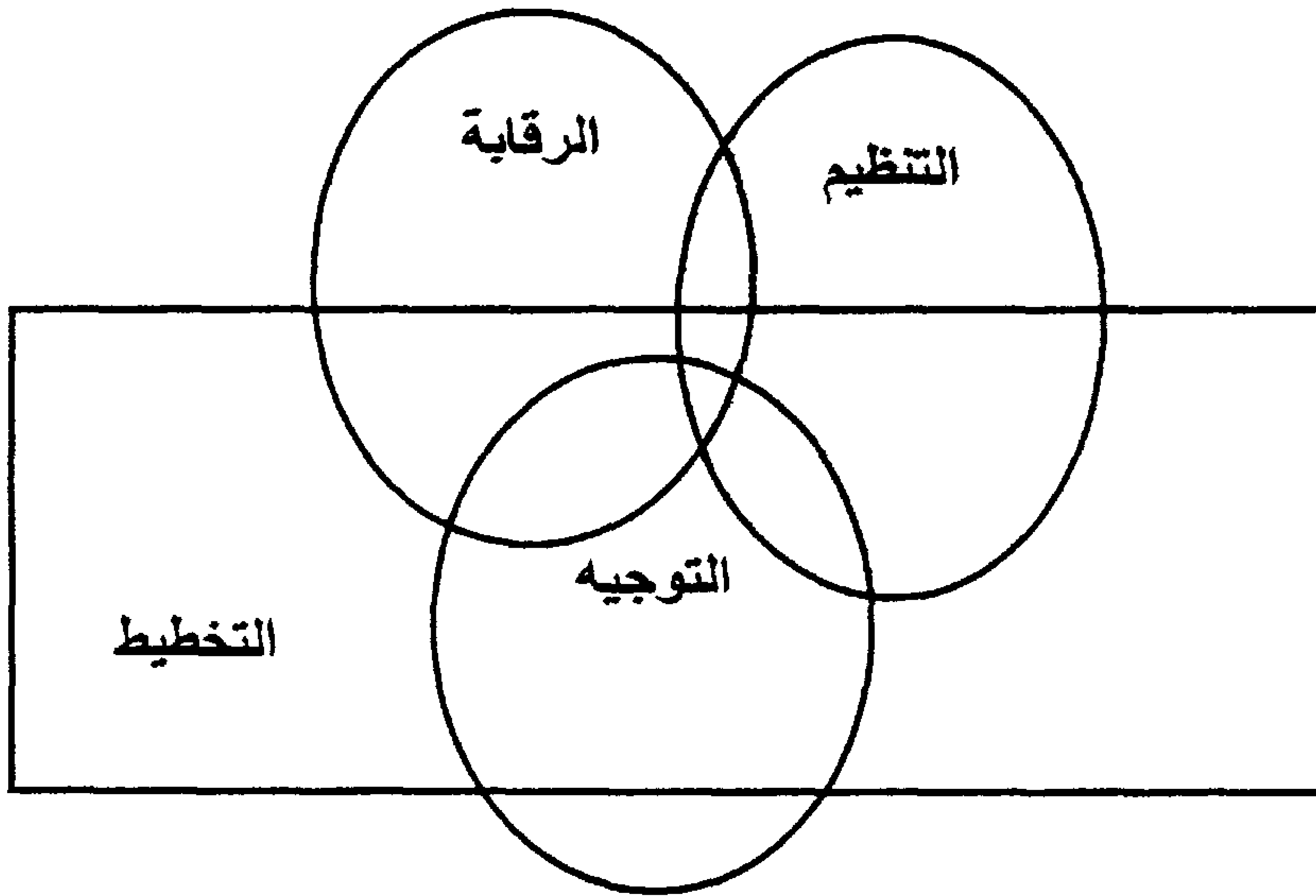
(7) الطبيعة المتكررة للعملية الإدارية: ويعني ذلك أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تتضمن بقية الوظائف الأخرى فمثلا يجب التخطيط للتنظيم وتوجيه الأفراد والرقابة عليهم . كذلك عند القيام بالتخطيط فإنه يجب التنظيم له وتوجيه وحفز الأفراد والرقابة على الأداء وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى .

(8) الطبيعة التتابعية للعملية الإدارية :

والمنطق الأصلي في مفهوم العملية هو أن وظائف الإدارة تؤدي في تتابع زمني فيأتي التخطيط في البداية ، ثم التنظيم ، الذي يتلوه التوجيه ، ثم الرقابة ، وذلك بافتراض أن كل وظيفة تقود منطقياً إلى الوظيفة التي تليها ، بمعنى أن التخطيط يمدنا بالأساس الذي يقوم عليه أداء وظيفة التنظيم ، الذي بدوره يمهد للتوجيه ، وهكذا على أن الممارسة العملية قد تختلف تماماً عن فكرة التتابع هذه فقد تكون هناك أمور يبدو منها أن المديرين يؤدون وظائفهم في غير الوقت والترتيب السليمين ، ولكن بصرف النظر عن هذا التداخل في الوظائف ، فإن التتابع قد يبدأ بوظائف مختلفة وقد ينتهي دون إنهاء الدورة الكاملة ، فالتغيرات في الهيكل التنظيمي تجري في الغالب دون الارتباط

بأمور معينة ، وبعض المشكلات التنظيمية قد يؤدي إلى التخطيط وليس العكس ، فالمؤسسات التي تواجه بتعطل في بعض قواها العاملة نتيجة لانكماش الطلب على منتجاتها قد تضع الخطط لمقابلة الموقف بدلا من الاستغناء عنهم ، والتوجيه قد ينصرف إلى تنفيذ عدد من الخطط في وقت واحد وليس خطة بعينها .

ويوضح الشكل التالى الطبيعة التتابعية للعملية الإدارية.



شكل رقم (18)

التخطيط أساس الطبيعة التتابعية للعملية الإدارية

الخلاصــــة

إن الكيان الإداري للمؤسسة إنما يتكون من مجموعة العناصر المتعلقة بمنظومة العمـل الإداري للمؤسـسة والـتي تـضمها مجموعـة مـن الوثـائق ومـن أهـم هـذه الوثائق :

1- **وثـائق خطط العمل** : وتتمثل الخطط السابق إعدادها ممثلة في :

1/2 الخطة الإستراتيجية: وتتمثل عناصرها فيما يلي :

- رسالة المؤسسة .
- الأهداف الإستراتيجية .
- الاستراتيجيات العامة والوظيفية .
- السياسات .

2/2 **الخطة الوظيفية** : وتتمثل فى خطط الأنشطة المختلفة على مستوي الإدارة الوسطي وتتمثل مكونات كل منها فيما يلي :

- الأهداف الوظيفية .
- الاستراتيجيات الوظيفية .
- السياسات الوظيفية .
- الموارد والإمكانيات المطلوبة لتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات

3/2 **الخطـط التـشغيلية** (التنفيذيــة) وتتمثـل فـى خطـط مـستوي الإدارة التنفيذية (الدنيا) وتتضمن المحتويات هذه الخطط :

- البرامج والإجراءات .
- القواعد ونظم العمل .

2- وثائق التنظيم : وتضم هذه الوثائق :

- **وثائق الهياكل التنظيمية والوظيفية والاختصاصات الوظيفية طبقاً لمتطلبات العمل والوصف الوظيفي وتسكين الوظائف في المسارات الوظيفية والدرجات المالية الملائمة لكل منها وفيما يلي عرضا مخطط لهذه الوظائف وتتضمن هذه الوثائق :**

1/2 الهيكل التنظيمي . فالهيكل التنظيمي هو :

عبارة عن كيان غير مادي ... تصويري يحدد الإطار العام الذي تعمل الإدارة والأفراد بداخله . إنه يحدد :

- طبيعة المراكز التي يشغلها الأفراد .
- من لديه السلطة على من .
- من المسئول أمام من .
- أنه يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة .
- أنه يوضح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي المراكز المختلفة .
- عادة ما يتميز الشكل الهرمي أو المدرج ... بمعنى :
  - يتكون من عدد قليل من المستويات الإدارية العليا ..
  - تتزايد مع التدرج الأدنى حتي تصل الي قاعدة الهرم . حيث تتعد المراكز الإدارية .
  - تحتل قمة الهرم وظائف القيادة العليا (ذات الإعداد المحدودة) وتتحمل مسئوليات أكبر ولها صلاحيات أكبر .

مؤشر الإنتاجية = قيمة أو كمية المخرجات التى تم الحصول عليها / قيمة أو كمية المدخلات التي استخدمت

= الأداء المحقق / الموارد المستهلكة

= الفعالية / الكفاءة

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة فى شكل آخر ، وهو الكفاءة الإنتاجية والتى تعرف بشكل عام بمدى **قدرة المؤسسة على الاستفادة من التسهيلات المادية والبشرية والمالية المتاحة للحصول على أكبر عائد بأقل تكلفة** . وبعبارة أخري الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج المطلوبة . إن الكفاءة الإنتاجية بهذا التحديد ما هى **إلا مقياس يعطى مدلولاً عن التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج ومدى استغلالها أحسن استغلال ممكن** . فعدم استغلال هذه العناصر استغلالا كاملاً يؤدى إلى وجود طاقات عاطلة بالمؤسسة تعوقها فى النهاية عن تحقيق أهدافها المحدودة. هذا وتقاس الكفاءة الإنتاجية عموماً بنسبة الإنتاج (أو المخرجات) إلى الموارد (أو المدخلات) المستخدمة فى تحقيق هذه المخرجات أو النتائج . أي إن عملية القياس تأخذ الشكل التالى :

لكفاءة الإنتاجية = كمية أو قيمة المخرجات / كمية أو قيمة المدخلات

- هذا وتتحقق الكفاءة من خلال التأثير على عناصر الإنتاج المستخدمة أما الإنتاجية فتتحقق من خلال التأثير على كمية الإنتاج الناتجة من أستخدم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ولرفع الكفاءة والفعالية الادارية للمؤسسة ، لابد من البحث عن الأسباب الحقيقية المؤثرة عليها تمهيداً للتعرف على نقاط القوة لدعمها بصفة مستمرة ونقاط الضعف للتغلب عليها، والفرص لاستغلالها والتحديات للتعامل معها بطريقة ملائمة تساعد على التكيف معها أو وضع الاليات للحد من تأثيرها على مستوى المؤسسة وهذا ما تبحثه الادارة.

ما هي العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

استعرضنا سلفاً مفهوم المؤسسة كمؤسسة استثمارية من منظور عدة كيانات ولاشك أن البعض قد يتساءل عن العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المؤسسة. وهذه العوامل أما تدعم الكفاءة والفعالية أو تقيدها وتخفضها الى مستوى غير مقبول.

إن الحديث عن العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة أو بالأخرى المؤثرة على كفاءة وفعالية المؤسسة أمر يحتاج الى وقت طويل نظراً لتعدد وتشابك وتعقد تلك العوامل، لكننا نظراً لضيق المساحة المخصصة لهذا الجزء سوف نقتصر الحديث عن أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية الأدارية للمؤسسة . **وهنا يمكننا القول بأن الكفاءة والفعالية هي إنتاج تفاعل عده متغيرات أساسية هي ناتج الكيانات السابقة، من أهمها**[1] :

---

(1) د.محمد محمد إبراهيم، الإدارة وإعادة الهيكلة في المشروعات العامة والخاصة، مرجع سبق ذكره صـــــ 60 – 65.

4- **وثائق تضم نظم الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والتي تتضمن:**

1/4 المعايير الموضوعية للأداء .

2/4 سجلات قياس ومتابعة الأداء ميدانياً ومكتبياً .

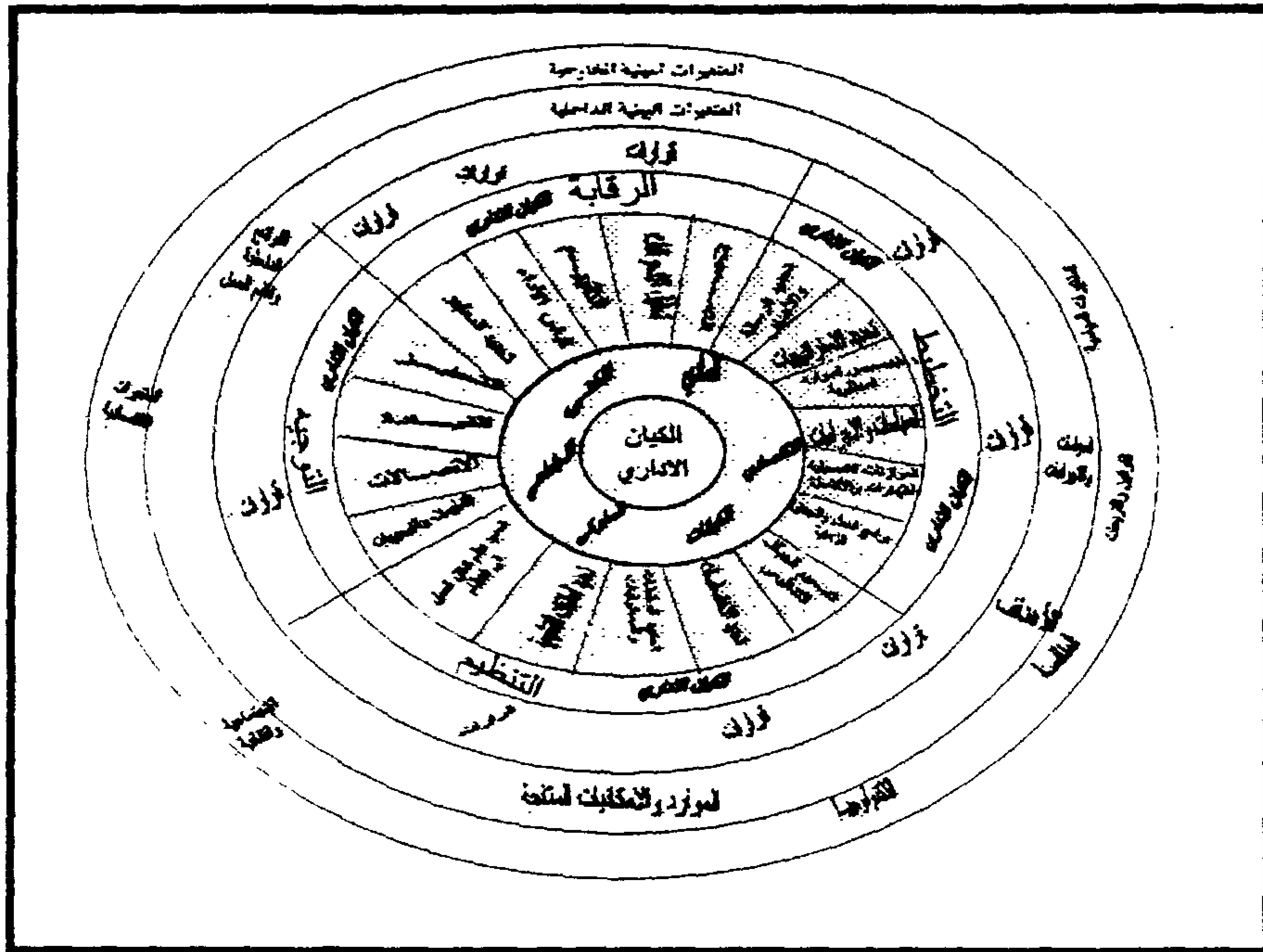
3/4 سجلات تقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن الأداء المعياري .

4/4 أساليب اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات .

5- **وثائق أساليب معالجة المشاكل الإدارية** :عن طريق التشخيص السليم للمشاكل وتوليد بدائل الحلول وتقييمها واختيار أفضل بديل ممكن .

6- **وثائق تضم أساليب الدراسة والتحليل المستمر للمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.**

وفى النهاية كيف يمكن ممارسة الأنشطة المختلفة للمؤسسة في إطار منظومة العمل الادارى ثم اتخاذ القرارات المختلفة التي تتخذ لإعداده هيكلة الكيانات الأخرى في ضوء إعادة هيكلة الكيان الادارى للمؤسسة؟ والتي يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (19)

ممارسة أنشطة كيانات المؤسسة فى إطار منظومة العمل الاداري

(الكيان الاداري)

المحور الخامس

توطيد وتفعيل العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالموظف

المحور الخامس

توطيد وتفعيل العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالموظف

تقديم

لا شك أن الموظف الذي يعمل فى أي مكان من أماكن العمل المختلفة تربطه علاقات عمل (علاقات رسمية) وأيضا علاقات شخصية مع كافة الإطراف التى يتعامل معها أو تتواجد معه فى مكان العمل. ومن أهم تلك الإطراف الرؤساء،المرؤوسين، الزملاء، الجماهير أو العملاء.

ويتوقف نجاح الموظف فى عمله على مدي وجود علاقات طيبة بينة وبين هؤلاء الإطراف ، وإلا تحولت تلك العلاقات الى نوع من الصراعات والخلافات التى تؤثر سلبيا على الأداء الوظيفي . ويتوقف تفعيل وتوطيد تلك العلاقات على كل من الكيان الاجتماعي والسلوكي فى المؤسسة . فكلاهما يبحث فى توطيد العلاقات وتحويل السلوك السلبي الى سلوك وظيفي إيجابي وذلك باستخدام آليات متعددة .

لذلك يستهدف هذا المحور إبراز أهمية ومجالات التعامل بين الموظف والإطراف المعنية ثم كيفية تفعيل تلك العلاقات فى مجالات التعامل المختلفة بغرض المساهمة فى توفير مناخ عمل إيجابي يساعد على زيادة إنتاجية العاملين ..

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

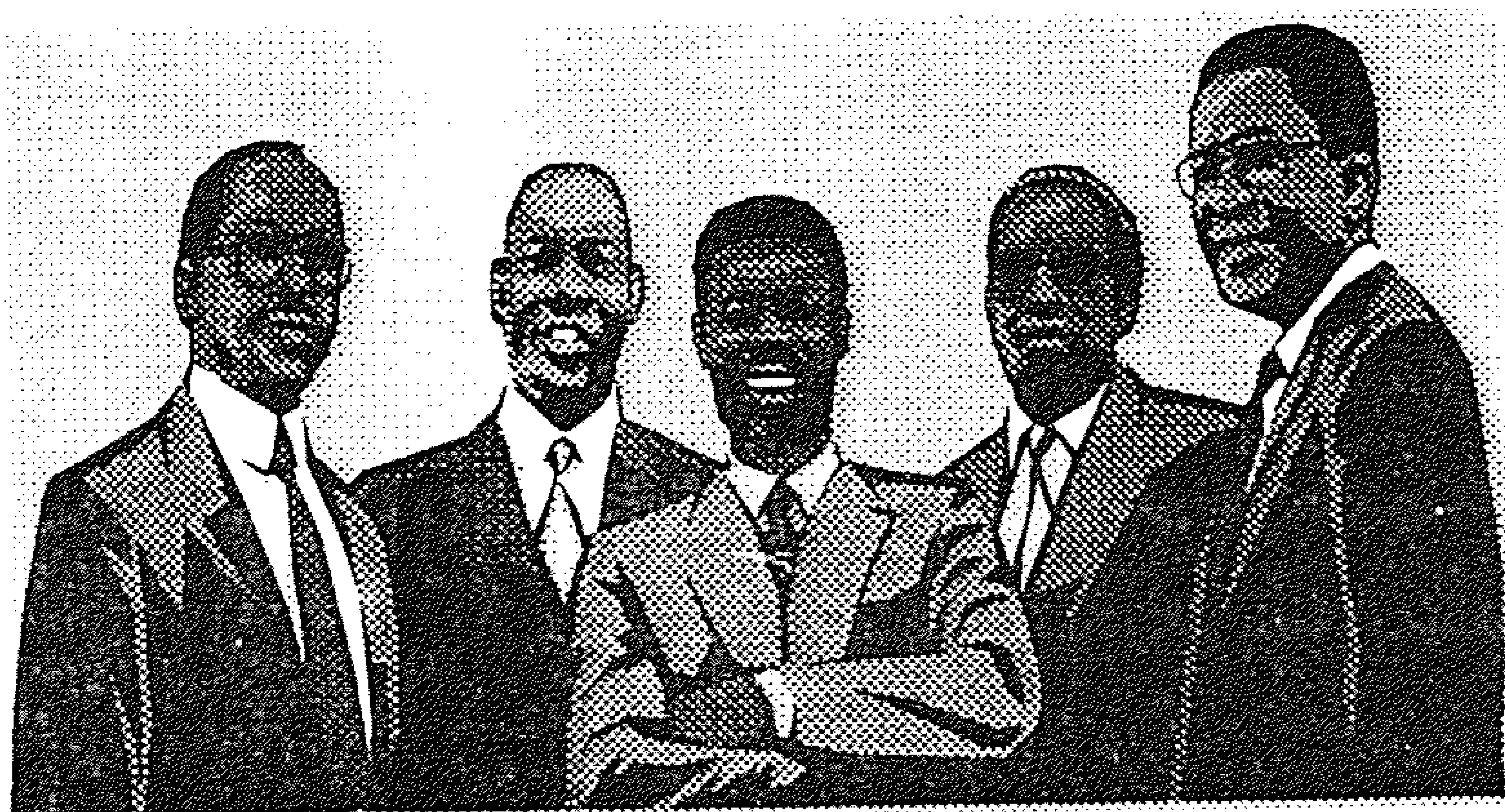
- توطيد العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة بالموظف .
- آليات تفعيل وتوطيد العلاقات بين الموظف والأطراف ذات العلاقة به.

1- كيف يمكن توطيد وتنظيم العلاقات بين الموظف والأطراف ذات العلاقة به.

تتمثل الأطراف ذات العلاقة بالموظف – كما أوضحنا سلفا – في العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ثم العلاقة مع الزملاء ثم العلاقة مع الجماهير أو العملاء. وتتعدد أشكال تلك العلاقة طبقا لطبيعة ونوعية العمل ومدي الحرص على الجدية في توطيد تلك العلاقات. ونعرض فيما يلي كيفية توطيد تلك العلاقات مع تلك الأطراف مركزين على نوعية هذه العلاقة والأسس التي يجب مراعاتها بالنسبة لكل طرف.

1/1 كيف تتعامل مع الرؤساء وتنظم وتدير العلاقة معهم؟

تتمثل العلاقة مع الرؤساء في توقيرهم. ويقصد بها التزام اللباقة والأدب في الاتصال بهم بأي طريقة كانت، ويظهر الالتزام أثناء اللقاء بهم في العمل والتخاطب معهم. إن احترام الرؤساء والالتزام بآداب اللباقة والآداب في التعامل معهم من أهم الواجبات التي يجب على الموظف الالتزام بها، لأن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس لا شك انها تساهم بشكل كبير في تعميق روح المودة والتعاون وبالتالي في إنجاز وتقدم العمل.



إن احترام الرؤساء وتوقيرهم لا يمنع الموظف من حقه فى الشكوى والطعن فى التصرفات الإدارية الناجمة عن الإنحراف وسوء استخدام السلطة. ولكن فى حدود القانون الذى يقضى ضرورة الدفاع بعيداً عن التجاوزات التى من شأنها إظهار التحدى للرؤساء أو التمرد أو التطاول عليهم أو التشهير والمساس بكرامتهم ، وعلى أن لا تكون الشكوى هدفها الإساءة الى الآخرين وكيل الاتهامات لهم دون دليل قاطع إنما رغبة فى التشهير بهم والنيل منهم وتجريحهم.

والاختلاف فى الرأى بين الرئيس والمرؤوس لا حرج فيه بشرط أن تكون فى حدود اللباقة وحسن السلوك والاحترام الواجب نحو الرئيس ، فالحقيقة هى وليدة اختلاف الرأى ولا يجليها إلا مواجهة الحجة بالحجة ، ومواجهة البرهان بالبرهان، فالموظف الذى يخرج عن حدود اللباقة والأدب يعد تصرفه مخالفة تأديبية فى حقه.

واحترام الرئيس واجب أخلاقى لا يقتصر فقط على محيط العمل ، بل يتبعه فى كل مكان يلتقيان فيه ، على اعتبار إن الاحترام والتقدير لا يقتصر على محيط العمل فقط ، بل خارجه وتتمثل إهانة الرؤساء فى التطاول عليهم وتهديدهم بالأذى سواء كان بالتهديد شفوياً او كتابة مباشرة أو بواسطة آخرين .

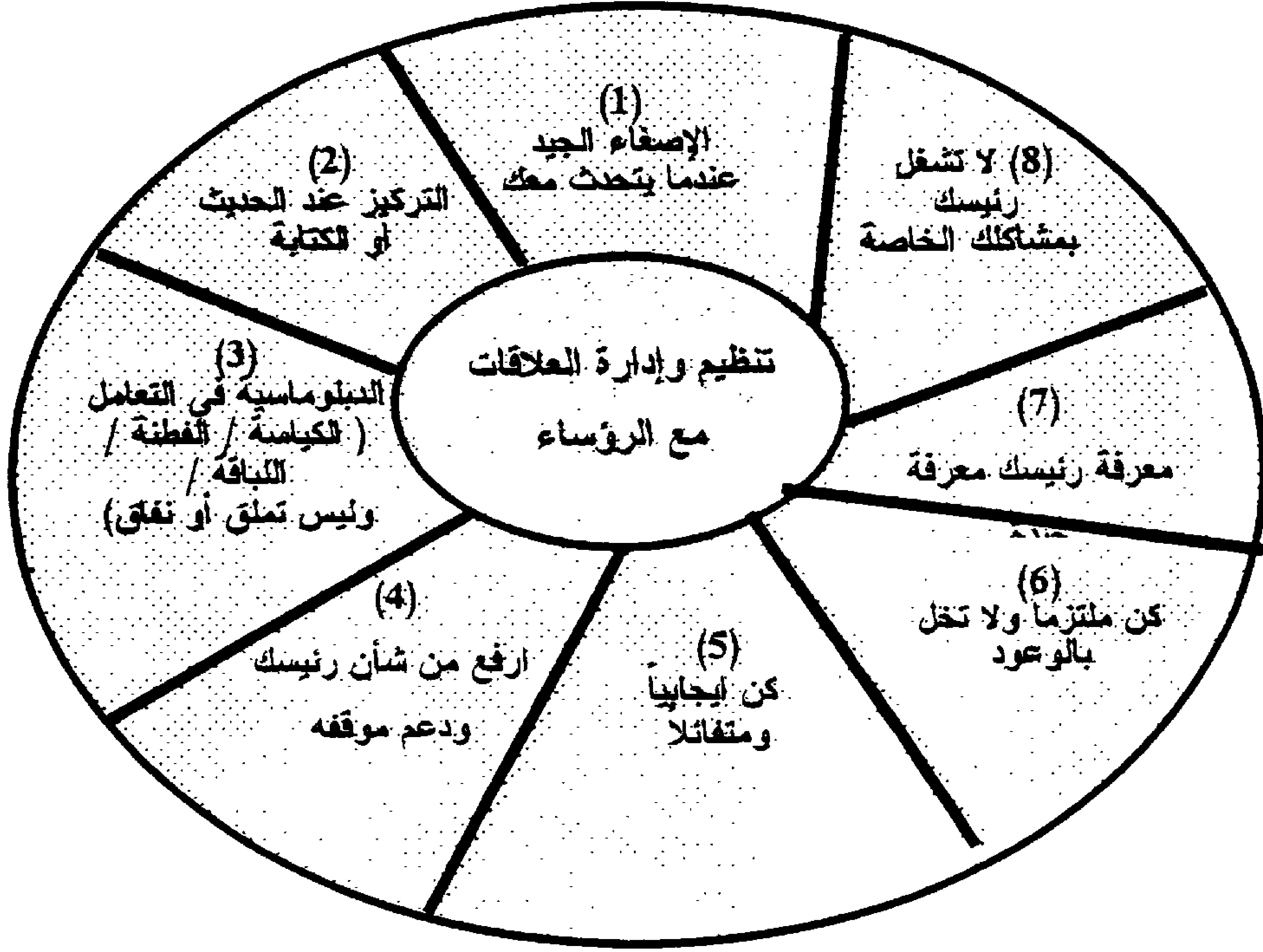
وفى النهاية دعنا نؤكد على مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تعاملك مع رؤسائك . فعند تعملك مع رؤسائك عليك مراعاة ما يلي :

- الانضباط والالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز العمل.
- الدقة فى أداء العمل (تجنب شعار ليس فى الإمكان أحسن مما كان).
- الاتصال الجيد بالرئيس (الحديث والإنصات الجيد – والكتابة المركزة).
- البشاشة وعدم حمل الهموم الشخصية للعمل.
- المظهر الحسن قدر الاستطاعة.

- تنبيه الرئيس بالأخطاء الفادحة التى قد تعرض مستقبله للخطر.
- التعلم من خبرته.
- إظهار كفاءته فى العمل .
- دراسة واستيعاب الأفكار قبل عرضها على الرئيس.
- مراعاة أدب اللباقة فى التصرفات مع الرئيس .
- مناقشته بموضوعية وثقة.
- الطاعة وتنفيذ الأوامر فى حدود القوانين والنظم واللوائح المعمول بها
- الإطلاع على الأنظمة والإلمام بقوانين ولوائح العمل .
- عرض وجهة النظر بأسلوب لبق .
- عدم المجادلة .
- تنفيذ تعليمات الرئيس المباشر قبل غيره (عدم التخطى)
- تقديم المقترحات والأفكار المتميزة التى ترفع من شان رئيسك .
- تقديم الاعتذار الصادق فى حالة التقصير .

إن مراعاة تلك العوامل تساعدك على تنظيم وتوطيد العلاقة مع رئيسك فى العمل وإدارة العلاقات معه بشكل يحقق مصلحتك ومصلحة رئيسك ...ومصلحة العمل أيضا

دعنا نؤكد لك مرة أخرى على أهم هذه العوامل التى توطد علاقتك برئيسك من خلال الشكل التالى:



شكل رقم (20)

أهم العوامل التى توطد علاقتك برئيسك

2/1 كيف توطد وتنظم العلاقة مع الزملاء ؟

إن روح العمل الجماعى المبنى على التعاون وروح المودة والاحترام والثقة من أهم المبادئ الإدارية التى يجب على الموظف ان يدركها ، فعليه أن يحسن معاملة زملائه من الموظفين ،وأن يتعاون معهم فى إنجاز العمل وتقدمه وخاصة تلك التى تحتاج الى مجهود جماعى منسق إن تعاون الموظف مع زملائه يمكن تحديده فى الجوانب التالية :

1- عدم السعي الى حجب المعلومات عن زملائه أو تقديم معلومات مضللة يكون القصد منها وضع العقبات والعراقيل ليحول دون إنجاز زملائه لأعمالهم .

2- التعاون مع زملائه والأخذ بيدهم ومساعدتهم بكل ما أمكن وتنويرهم بما يعود على العمل بالفائدة الكبيرة، وهذا يجب ان ينطلق من الإحساس بالمسئولية والضمير الحي والأخلاق الفاضلة ولا شك ان الشعور بالراحة النفسية والطمأنينة في العمل تعود إلى شعور الموظف في الرغبة الى الانتماء الى المجموعة ، والى كونه محبوباً ومحترماً من الجميع مما يولد عنده الرضا والسرور، وبالتالي الروح المعنوية العالية .

3- ومن الواجبات الأخلاقية أيضاً التي يجب أن يتحلى بها الموظف تجاه زملائه هو تجنب الحصول على ميزة شخصية على حساب زملائه ومجهودهم وخاصة عندما ينسب الى نفسه وحده الفضل في إنجاز العمل الذي ساهم فيه زملاؤه معه في إنجازه أو تقديم الآراء والمقترحات التي شارك معه زملاؤه في وضعها وينسبها الى نفسه .

4- وفي النهاية دعنا أن نضع بين يديك مجموعة من الأسس الواجب مراعاتها عند تعاملك مع زملائك ، فعندما تبني علاقتك بزملائك يجب أن تحرص أن تبني هذه العلاقة على مجموعة من الأسس والمقومات المهنية والأخلاقية من أهمها :

1/4 التعاون والعمل بروح الفريق والتخلي عن الفردية .

2/4 المكاشفة والمصارحة وتقبل الانتقادات الموضوعية .

3/4 الالتزام بالمباديء والقيم الأخلاقية البناءة .

4/4 تدعيم جهود الزملاء ورفع شأنهم في العمل .

3/1 كيف تتعامل مع المرؤوسين ؟

اذا كان مركزك الوظيفى يسمح بوجود بعض المرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافك حالياً أو مستقبلاً أى انك تعتبر بمثابة الرئيس. **هنا نود أن نذكرك ان تعاون المرؤوسين وتجاوبهم معك لإنجاز الأهداف المطلوبة يتوقف على مجموعة من الاعتبارات الأساسية من بينها :**

1/3/1 قوة شخصيتك وخبرتك فى العمل .

2/3/1 علاقاتك الوطيدة مع رؤسائك فى العمل (علاقات مبنية على الثقة والاحترام)

3/3/1 اختيار نمط العلاقة الملائم مع المرؤوسين :

(1) إما العلاقة الاستبدادية –(الديكتاتورية) .

(2) إما العلاقة الديمقراطية .

(3) إما العلاقة المتحررة .

(يتوقف ذلك على طبيعة ونوعية المرؤوسين وطبيعة الموقف السائد)

4/3/1 الاعتماد على مصادر أخرى للقوة غير القوة الرسمية(الشرعية) مثل :

(1) قوة المكافأة (القدرة على مكافأة المرؤوسين) .

(2) القوة الإجبارية (القدرة على الحصول على طاعة المرؤوسين من خلال الخوف من العقاب) .

(3) قوة الإعجاب (وجود بعض الخصائص الجذابة يتشبه بها المرؤوسين)

(4) قوة الخبرة (وجود معرفة فنية متخصصة فى العمل) .

ويجب أن نبني علاقاتك مع مرؤوسيك على الحب والاحترام ومراعاة المبادئ الأخلاقية العامة ، كالعدل والإنصاف والمساواة والحياد فى التعامل بين المرؤوسين ، بالإضافة الى فهم الإختلافات فى الطبائع والاتجاهات والميول والقيم المعنوية والاعتبارات الإنسانية ، لأن ذلك يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .ويحقق الرضا الوظيفى والإخلاص فى العمل مما يحفزهم على مضاعفة الجهد ورفع كفاءة العمل. ولا يعنى حسن التعامل أن يتبسط الرئيس مع المرؤوسين بطريقة غير مقبولة أو معقولة ، بل يجب أن يكون بصورة طبيعية وعفوية تبنى على الثقة المتبادلة والتعاون.

4/1 كيف تتعامل مع العملاء (المواطنين) وتنظم العلاقة معهم ؟

يعتبر العميل (أو المواطن) هو محور الارتكاز في نجاح المؤسسة . لذا يجب أن تكون العلاقة معه أساسها الاحترام والتقدير وترجع أهمية توطيد العلاقات مع الجماهير أو العملاء فى أنهم يمثلون أساس نجاح المؤسسة . فلو أن المؤسسة أهملت حاجات ورغبات العملاء أو الجماهير أو أساءت معاملتهم أو أخلت بوعودها معهم ، أو التقاعس فى حل مشاكلهم فسوف ينعكس ذلك على إحجام العملاء أو الجماهير على التعامل مع المؤسسة .

وهناك مدخلين فى التعامل مع العملاء أو الجماهير :

المدخل التقليدى الذى يركز على أساس تسويق ما يمكن إنتاجه من سلع أو خدمات وفى هذه الحالة فإن المؤسسة تعرض إنتاجها وخدماتها على العملاء أو الجماهير بالشروط والمواصفات التى تراها هي مناسبة من وجهة نظرها وليس من وجهة نظر العميل ، والنتيجة النهائية لمثل هذا المدخل هو عدم تحقيق تبادل حقيقي فى المنافع بين المؤسسة والعملاء ، ومن ثم انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة حتي بالنسبة للمؤسسات العامة أو الحكومية ، فقد يعتقد البعض بأن الجماهير لابد أن تتعامل مع هذه المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة حيث لا يوجد بديل آخر أمام هؤلاء الجماهير أو العملاء، ولكن من منطلق حرص الدولة على توفير الرعاية الكاملة

للمواطنين تصبح هذه الأجهزة فى موقف تحتاج فيه الى دعم من الدولة ومن الأجهزة التشريعية المختلفة . وهذا لا يأتى إلا إذا أدركت تلك الأجهزة أن تلك المؤسسات تعمل لصالح الجماهير أو العملاء **ومن هنا يبرز المدخل الثاني في التعامل مع الجماهير أو العملاء وهو إنتاج ما يمكن تسويقة من سلع وخدمات .** ويؤدي هذا المدخل الي تلبية احتياجات ورغبات العملاء والمواطنين والمحافظة على مصالحهم وحل مشاكلهم بطريقة جدية والوفاء بالوعود معهم . والنتيجة الحتمية لهذا المدخل هو تحقيق التبادل الحقيقي بين المؤسسة وعملائها أو الجماهير بسبب رضا العملاء أو الجماهير، وفى النهاية يتحقق الولاء للمؤسسة من قبل هؤلاء العملاء أو الجماهير ويتحولون بالتالى الى عملاء دائمين ، بل ويعملون على الترويج الفعال لخدمات وسلع تلك المؤسسات والأجهزة ومن ثم يؤدي ذلك الى كسب عملاء مرتقبين جدد . **وهكذا فإن هذا المدخل هو الأساس فى تحقيق التوازن بين مصالح كل من العملاء أو الجماهير أو المجتمع وأيضا المؤسسة مما يساعد فى النهاية على الرفاهية والتقدم المستمر لهذه المؤسسات .**

2- آليات تفعيل العلاقات من خلال الأنماط البشرية المتداخلة Inter personal Styles بين الموظف والأطراف المعنية .

لا شك أن نجاح الموظف فى عملة – كما أشرنا سلفا – مرتبطة بمدي التعاون بينه وبين الآخرين وهذا التعاون لن يتأتي إلا من خلال توطيد العلاقات مع بعضهم البعض ، الآمر الذي يدعو الى ضرورة البحث عن بعض الآليات الأخرى لتوطيد وتنمية العلاقات بين الموظف وكافه الأطراف ذات العلاقة به .

إن الشخص يؤثر (أو على الأقل يحاول التأثير) فى الأشخاص الآخرين الذين يتعامل معهم في أداء الأدوار الإدارية.ومساعدتهم فى القيام بهذه الأدوار على سبيل المثال ، فإن احدي الوظائف الرئيسية للمدير هو التأثير فى سلوك الآخرين لتحقيق أهداف العمل والقيام بعض الوظائف الإدارية الأخرى لمساعدة المرؤوسين فى تطوير العمل . وقد تتبلور هذه المساعدة بشكل مباشر فى التأثير فى الآخرين من خلال أدائهم

كمدربين، أو مستشارين، . إن عملية المساعدة لشخص معين في التعليم والتغيير تعتبر ضرورية لعملية التأثير على أفكاره قيمة اتجاهاته وسلوكه . ويتم تفعيل عملية التأثير وتفعيل العلاقات من خلال تنمية وتفعيل التأثير الايجابي للأنماط البشرية المتداخلة للموظف والأطراف ذات العلاقة .

إن هذه الأدوار التأثيرية والتى تتم من خلال تفعيل أدوار الأنماط البشرية المتداخلة للأفراد لا تحل مشاكل فقط ولا تقتصر أيضا علي مساعدة الآخرين ، بل أن لها تأثير على قدرات الآخرين لحل المشاكل المستقبلية. أنها تمكن تطوير الآخرين تجعلهم يعتمدون على أنفسهم ، وتحقيق استقلاليتهم فى العمل.

لذلك فإن العلاقات الشخصية المتداخلة تعتبر من الطرق المألوفة والمعتادة والفعالة فى تنمية التعامل مع المرؤوسين والمتدربين والمشاركين بما ينعكس فى النهاية على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي.

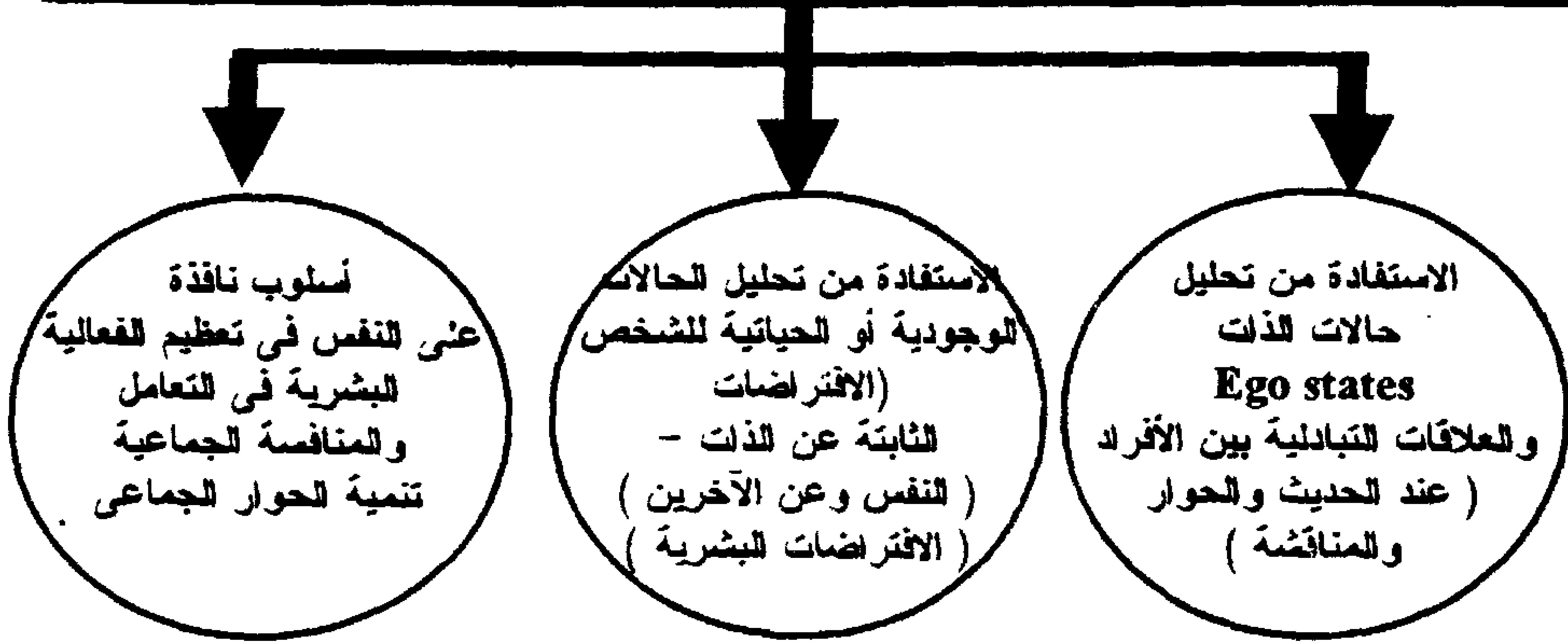
إن الإطار المنهجي المفيد لتوصيف نمط الفرد فى تعامله مع الآخرين يطلق عليه التحليل التبادلي (TA) Transactional Analysis .

إن مفاهيم التحليل التبادلي تعتبر معروفة الى حد كبير وهناك مفهومين أساسين يمكن استخدامهم لفهم أنماط التأثير وهذين المفهومين هما :

- **حالات الذات والعلاقة بينهم.**
- **الحالات الوجودية** أو الحياتية (الافتراضات عن البشرية) existential Position

لذلك فالإضافة الى الآليات السابقة والتي عرضناها ونحن بصدد الحديث عن تفعيل العلاقات بين العاملين (الرؤساء والمرؤوسين والزملاء .... الخ) لذا فإننا نعرض فيما يلي : **ثلاثة من الآليات الأخرى لتفعيل وتوطيد العلاقات بين العاملين .**

والآن ما هي تلك الآليات ؟



1/2 كيف يمكن الاستفادة من تحليل حالات الذات والعلاقات المتبادلة فى توطيد العلاقات بينك وبين الآخرين.[1]

1/1/2 بداية ما هو المقصود من حالات الذات للفرد ؟

عندما تتحدث مع الآخرين يرجى الإجابة على التساؤلات التالية:[1] :

---

(1) يمكن الرجوع لمزيد من التفاصيل في المراجع التالية :

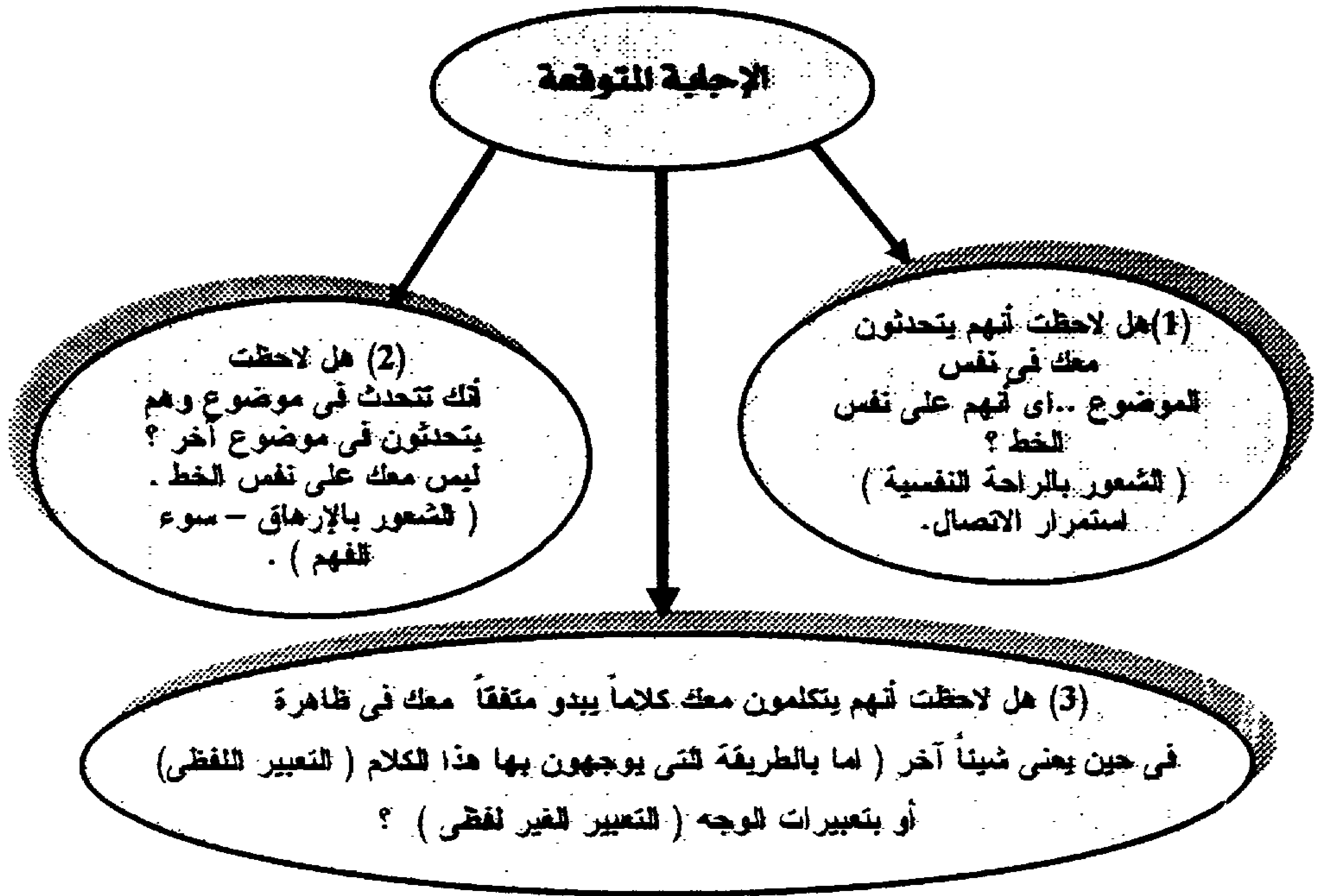
(1/1) د.عادل حسن، د.أحمد ماهر ، نظم الاتصالات مدخل اداري (الإسكندرية كلية التجارة جامعة الإسكندرية) 98 صـ 43 - 52 .

(2/1) د. أحمد ماهر، د. جلال الهجرسي وآخرون ، الادارة المبادئ والمهارات (الإسكندرية، الدار الجامعية 2002) صـ 172 - 183.

(3/1) Grahman, J . w .. Marks , Ce., Hansen , W . B , Social Influence Processes, Journal of Applied Psychology 1991 .

(4/1) Yuki, G , Falbe . C . M., Important of different Power Source In downward and lateral relation , **Journal of Applied Psychology,** 1991 .

(5/1) Penley , L and Alexander , J. , Communication Abilities Of managers, the Relation- **Ship o Perfarmance** , Journal of Management , 1991.



هنا لابد أن تسأل نفسك كيف يحدث ذلك ؟

- **ولماذا تتغير مشاعرك مع كل نوع منها ؟**

الإجابة تنحصر فى تفسير حالات الذات للفرد .

<u>تقتضي الإجابة على التساؤلات السابقة ضرورة التعرف على مفهوم حالة الذات للفرد .</u>

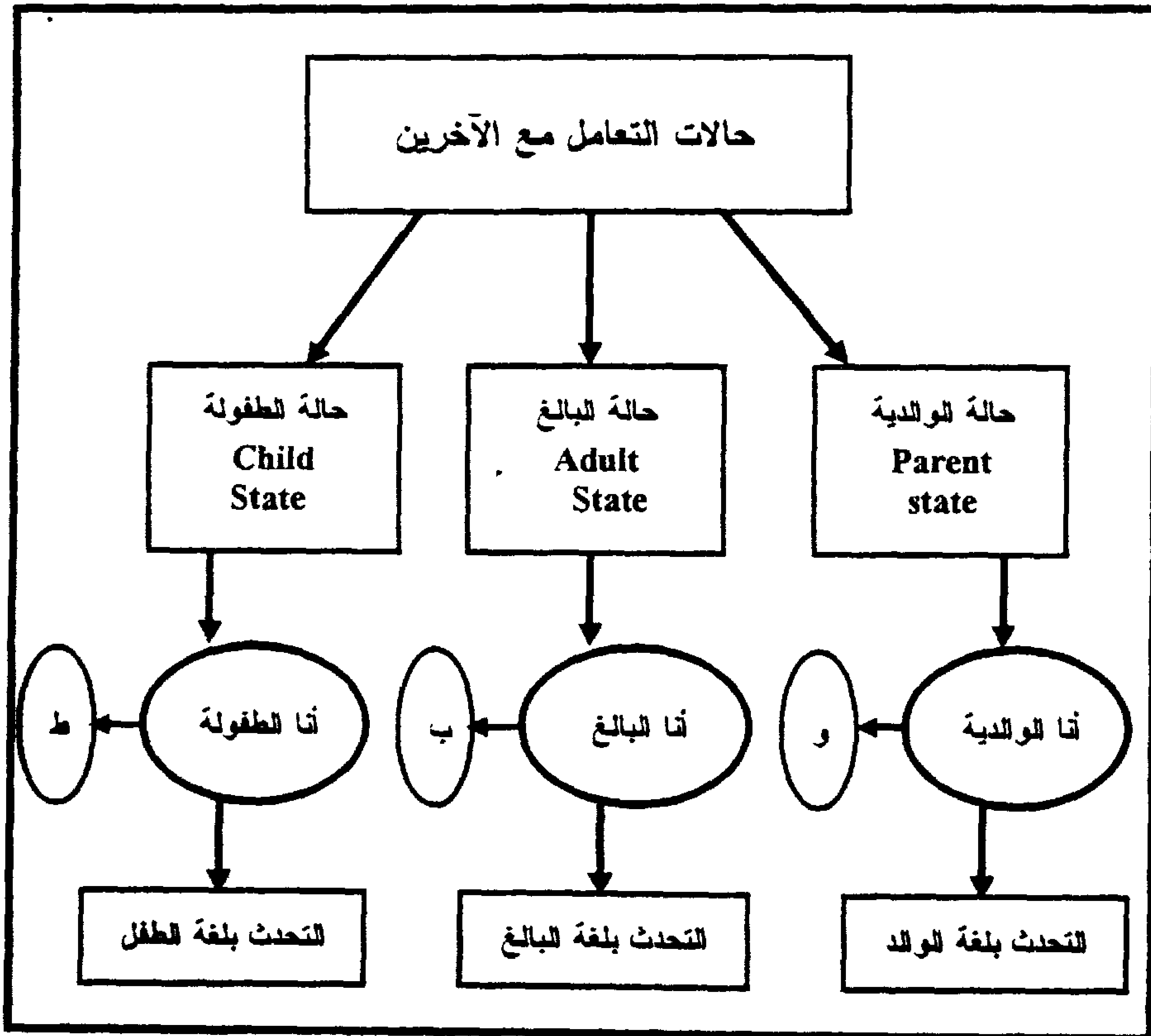
يقصد بحالة الذات للفرد بأنها المزاج العقلى او النفسي (المود Mood)أو الحالة الذهنية التى يتعامل بها الشخص مع الآخرين، والتى تتغير من وقت لآخر (الميل والاتجاه الذهنى المؤقت عند التعامل) .فعندما يتعامل شخص مع آخرين فانه يجب أن يدرك أن شخصيته أو شخصية من يتعامل معه توجد لها (أو تسيطر عليها) ثلاث حالات يطلق عليها حالات الذات وهي :

- حالة الوالدية (و)
- حالة البلوغ (ب)
- حالة الطفل (ب)

لاحـــظ أن

كل حالة من الحالات الثلاث السابقة لها أفكارها واتجاهاتها وتصرفاتها.

وبمعني آخر فإن الحالة أو المزاج التى يتعامل بها كل شخص مع الآخرين عبارة عن



والآن ما هو المقصود من كل من حالة من الحالات السابقة ؟

(1) **الوالديـــة : The Perent**. وهـي بمثابـة سـلوك مـنظم ومنـضبط (مـن خـلال الأوامر والعقوبات) والرعاية (عن طريق تقـديم الـدعم) لـذلك تقـسم الوالديـة الى نوعين :

(1/1) الوالدية الراعـية Nurturing Perent :

وتتكون من خلال تأثر الفرد بشخصية والدية المتميزة بـالعطف وحـب إعطـاء النصيحة ورعاية الناس ومساعدتهم في وقت الشدة .

وعنـدما يتصرف الشخص عند تعامله مع آخـرين بأسـلوب يتـصف بـالعطف .. والنصح... والمساعدة ... فإننا نقول :

إن هذا الشخص تحت تأثير الحالة الوالدية الراعية

إن التعامل مع الآخرين فى موقف ما قـد يـدفعك الى استعمال الحالـة الوالديـة الراعية ... وقد يكـون ذلـك بـصورة تلقائيـة ... وأحيانـا قـد يكـون ذلـك بـصورة واعيـة وهادفة ... فتقديمك لخدمة متميزة لطرف آخر قد يتطلب منـك استخدام هـذا الـنمط من التعامل .

(2/1) الوالديه الانتقادية أو الآمرة Rescuing Parent

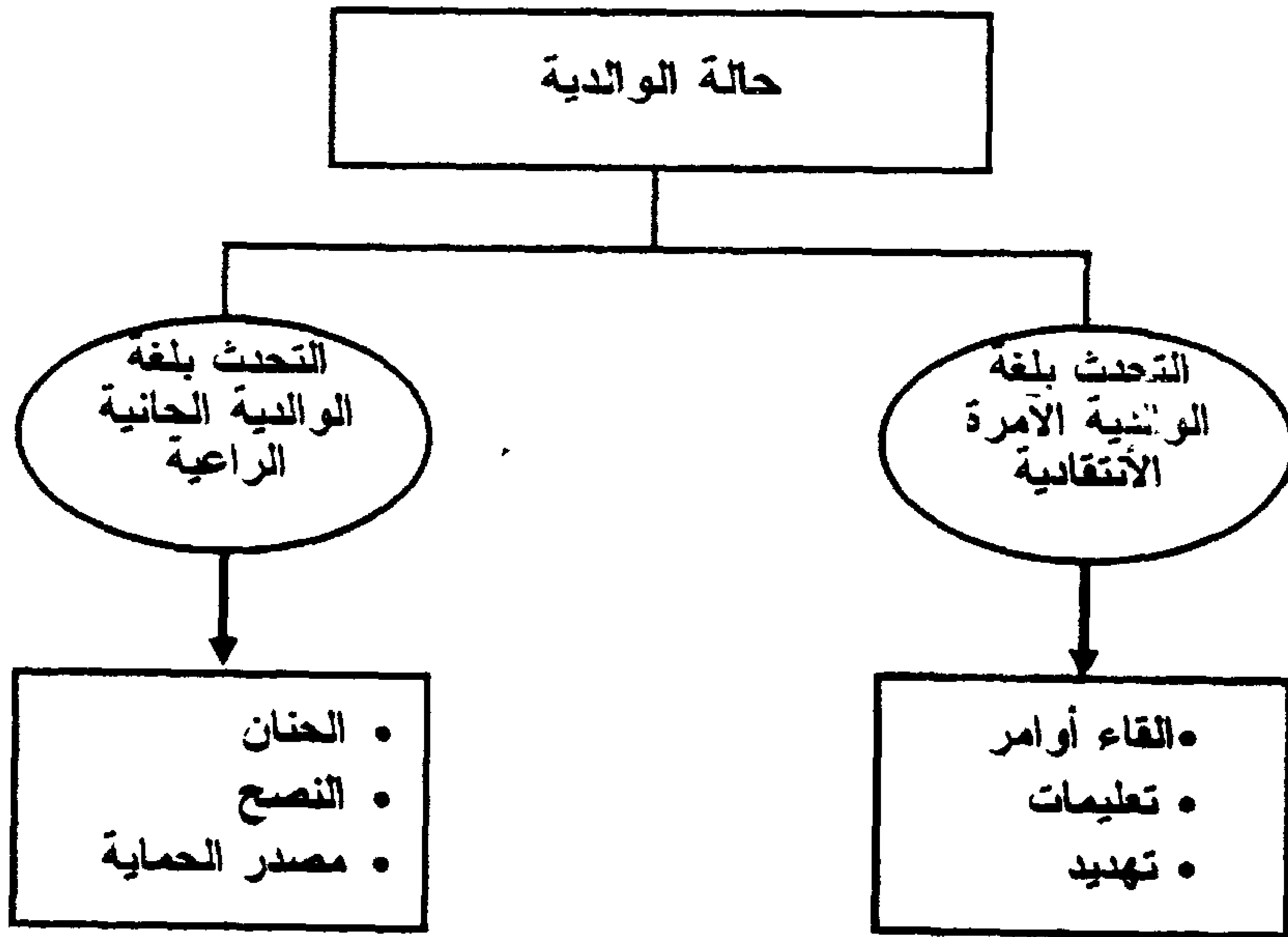
وتتكون من خلال تأثر الفرد بشخصية والديـه والتـى تتـسم بــ : التعـصب أو التحيـز ضد أفراد من جماعة معينة أو جنسية معينة ... أو الميل الى استعمال العقـاب أو التهديـد أو الوعيد .. أو الآمر والنهي .

وعنـدما يتصرف الشخص بهذا الأسلوب فإنه يكون تحت تأثير الحالة الوالدية الانتقادية (القاسية).

وفى تعاملك مع الآخرين قد تجد منهم من يميل الى استعمال الحالة الوالدية الانتقادية .. فلا تجعله يجد مبررا لسوء العلاقة معك ... بل حاول الحديث معه بحيث تشعره بأنك قمت بتحليل شخصيته ومن ثم لا يفقدك.

والخلاصة

أن حالة الوالدية تمثل مجموعة القواعد والأحكام السلوكية التى تعلمها الشخص من أبوية (أو ممن قام مقامها) والتى تظهر فى تصرفاته تلقائيا ودون أن يفكر فيها ، وتنقسم الحالة الوالدية كما أوضحنا سلفا الى نوعين كما يوضحها الشكل التالى :



(2) حالة البلوغ (ب) . Adult State

يمثل البلوغ فى كون الشخص موضوعي ويفكر بناءاً علي إدراك الحقائق والربط بين العلاقات وتقدير الاحتمالات ... ولذلك يطلق عليها : الحالة الراشدة.

وعندما يتصرف الشخص عند تعامله مع الآخرين بأسلوب يتصف بهذه الخصائص فإننا نقول :

إن هذا الشخص تحت تأثير الحالة الراشدة (حالة البلوغ) .

إن التعامل المؤسسي ينطوى على كثير من الحساسية ، فقد يترتب علية ضياع مكاسب كبيرة أو تحقيق أرباح طائلة ... فالزميل الذي يتعامل معه على سبيل المثال يلجأ اليك دوما وهو يعلم أنك شخصا راشدا وبمعني آخر فإن حالة البلوغ (ب) (أنا البالغ) يكون التحدث بلغة البالغ ويتميز حديثة بالخصائص التالية :

- تفكير منطقى رشيد على أسس موضوعية
- فحص الأمور وتقدير الاحتمالات قبل التصرف .
- جمع المعلومات وتجهيزها وتقييم البدائل واختيار انسبها .
- يختلف من فرد لآخر بسبب كمية ونوع المعلومات التى يحصل عليها الفرد. من التعليم .... الخبرات المكتسبة .
- لا ترتبط بعمر الفرد .

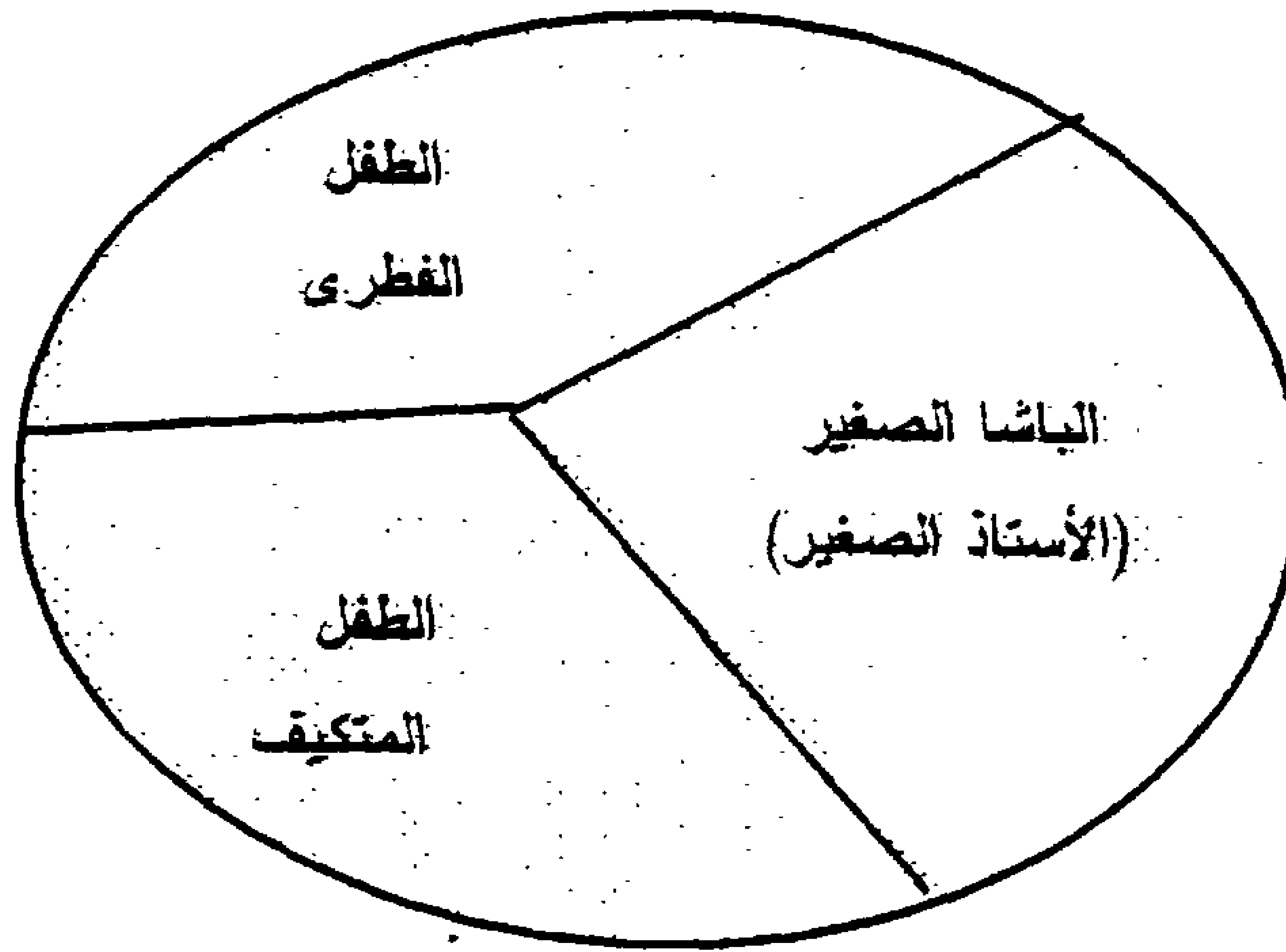
(3) حالة الطفل (ط) Child State :

حالة الطفل هي التي تجمع فيها نزوات الفرد ورغباته ومشاعره ... فهي عالم الطفولة التى تعبر عن **الفورية والتلقائية والعاطفية ... كثير من الأشخاص يتسم سلوكهم بكثير من المتناقضات مثل : الضحك ، البكاء ، الفزع ، عدم المرونة ، التركيز على اللحظة الحاضرة.**

وعندما يتصرف الشخص عند تعامله مع الآخرين بأسلوب يتصف بهذه الخصائص فإننا نقول :

أن هذا الشخص تحت تأثير حالة الطفولة .

وعند التعامل مع شخص تحت تأثير حالة الطفولة نجدة يمثل صورة من صور ثلاث لهذه الحالة :(طـ).



شكل رقم (21)

صور حالات الطفولة

(1/3) الطفل الفـطرى : Natural Child

وهي الحالة التى تسيطر على الشخص كأنه طفل رضيع .. يفعل أي شيء يريد أن يفعله دون تفكير فى العواقب .

(2/3) الباشا أو الأستاذ الصغير : Creative Or intuitive as a" Little Professor":

أحيانا يستخدم الشخص مهاراته الخاصة لكي يستحوذ بها على اهتمامات الآخرين ولفت أنظارهم والاستجابة لمطالبة .. وقد تصل مهارات هذا الشخص الى استخدام الانفعالات غير اللفظية مثل تعبيرات وجهه للاستجابة لمطالبه .

وعندما يتصرف الشخص عند تعامله مع الآخرين بأسلوب يتصف بهذه الخصائص فإننا نقول :

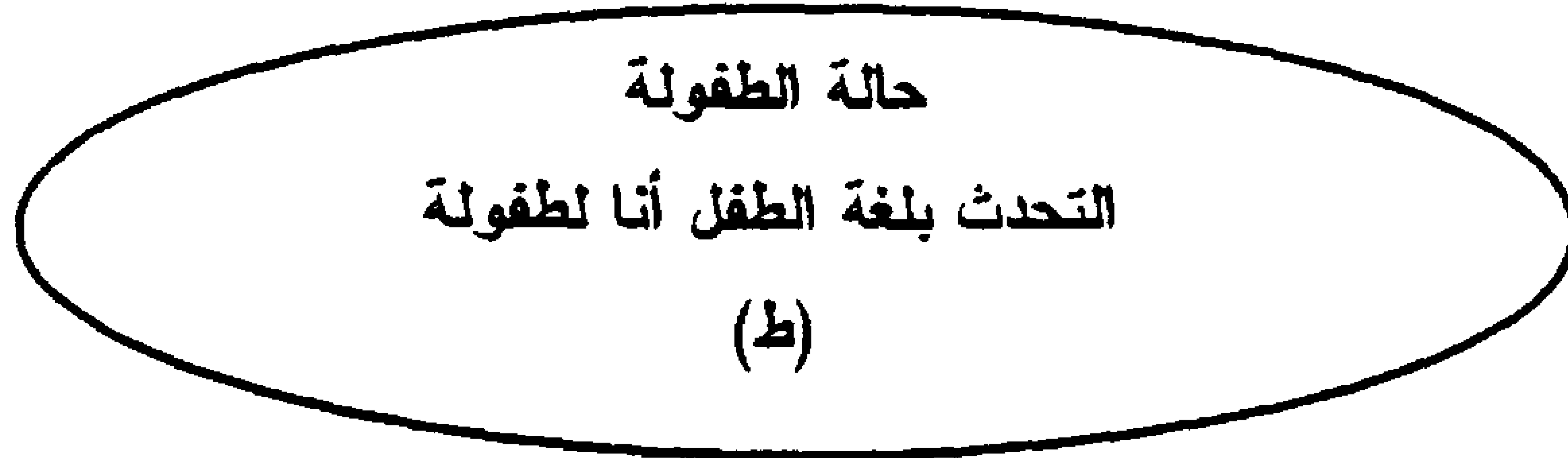
أن هذا الشخص تحت تأثير حالة الباشا أو الأستاذ الصغير .

(3/3) الطفل المتكيف : Adapted Child

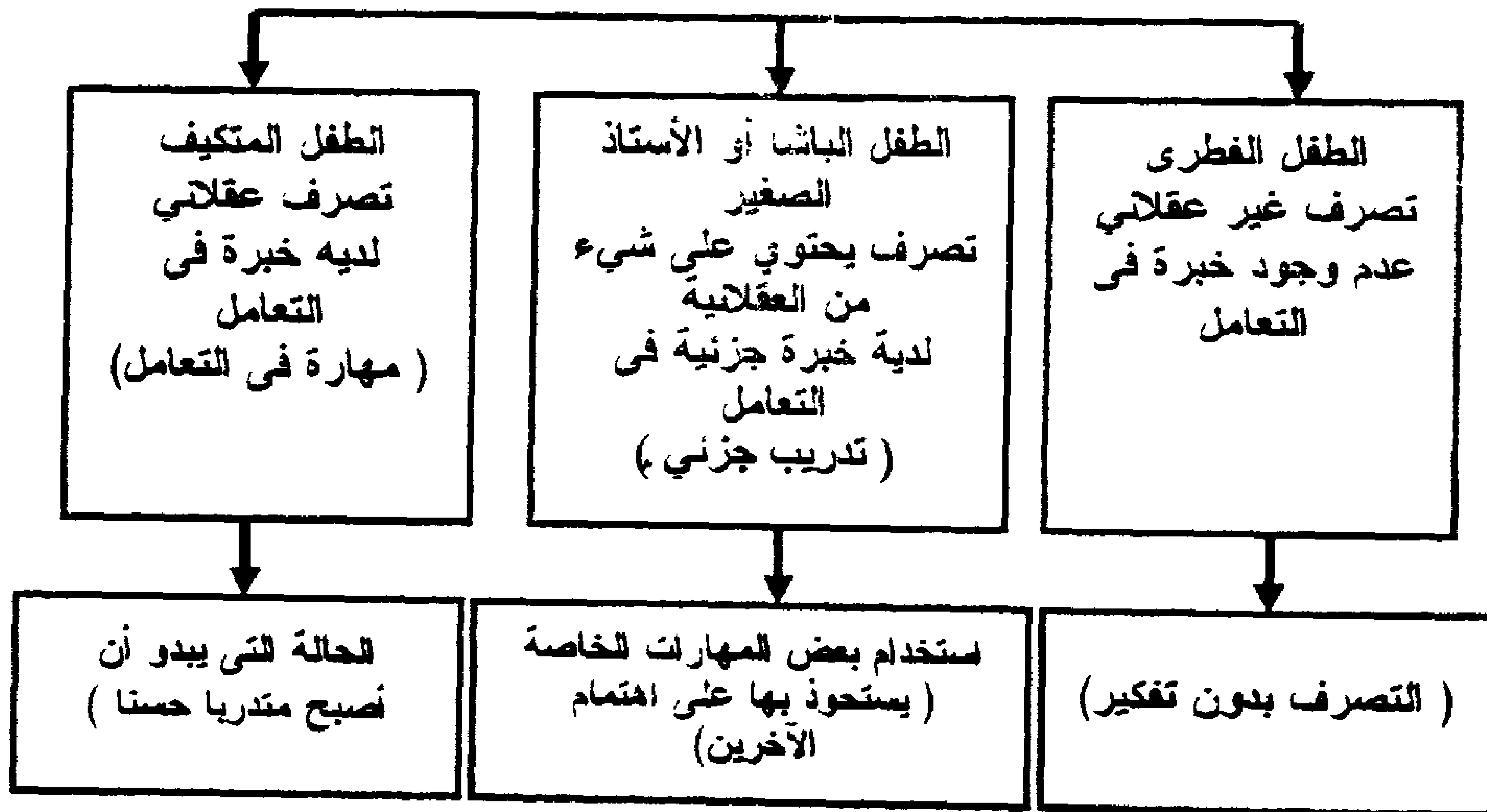
وهي الحالة التى يبدو عليها الشخص أنه أصبح متدربا حسنا ،فقد يتعلم الفرد الأخلاق المقبولة مثل (شكرا) .. (من فضلك) أو قد ينسحب ويهرب عند إحساسه بالذنب .. وكل هذه الحالات تنعكس على الفرد عندما يكبر ويواجه الحياه العملية .

والخلاصة :

يوضح الشكل التالى هذه الأشكال لحالة الطفولة.



- أي التصرف بنفس المنطق الذى تصرف به وهو صغير :
- القلق ...... التوتر ..... الحماية ...... الرعاية .....
- تشمل حالة الطفولة ثلاثة أجزاء مختلفة (الأنواع) :



شكل رقم (22)

أشكال حالات الطفولة

2/1/2 والآن .

ما هو تأثير الحالة التى يكون فيها الشخص على سلوكة وسلوك الآخرين ؟

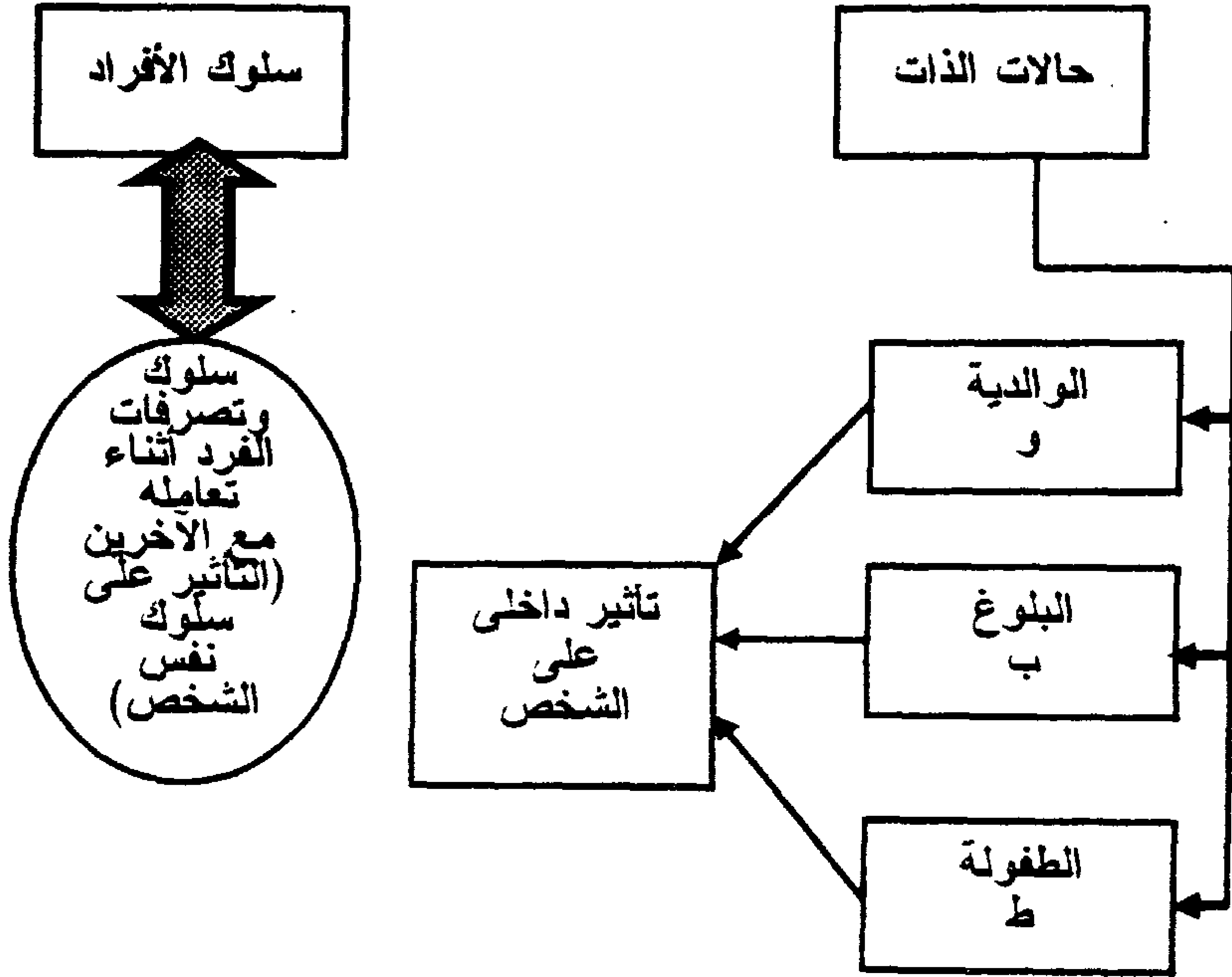
تؤثر الحالة التى يكون عليها الشخص فى :

- **التأثير على سلوك نفس الشخص وتصرفاته الشخصية مع الآخرين .**
- **التأثير على سلوك الآخرين .... كيف ؟**

إن ما يصدر عن اى حالة من حالات الذات الثلاثة يكون موجها الى اى من حالات الذات عند الآخرين ....ويتوقف هذا التأثير على نوع العلاقات التبادلية عند الحديث .....

إذن ينعكس تأثير حالات الذات على سلوك وتصرفات الفرد وسلوك وتصرف الآخرين .... كيف ؟

يوضح الشكل التالى تأثير الحالة التى يكون عليها الشخص على سلوكه وسلوك الآخرين :



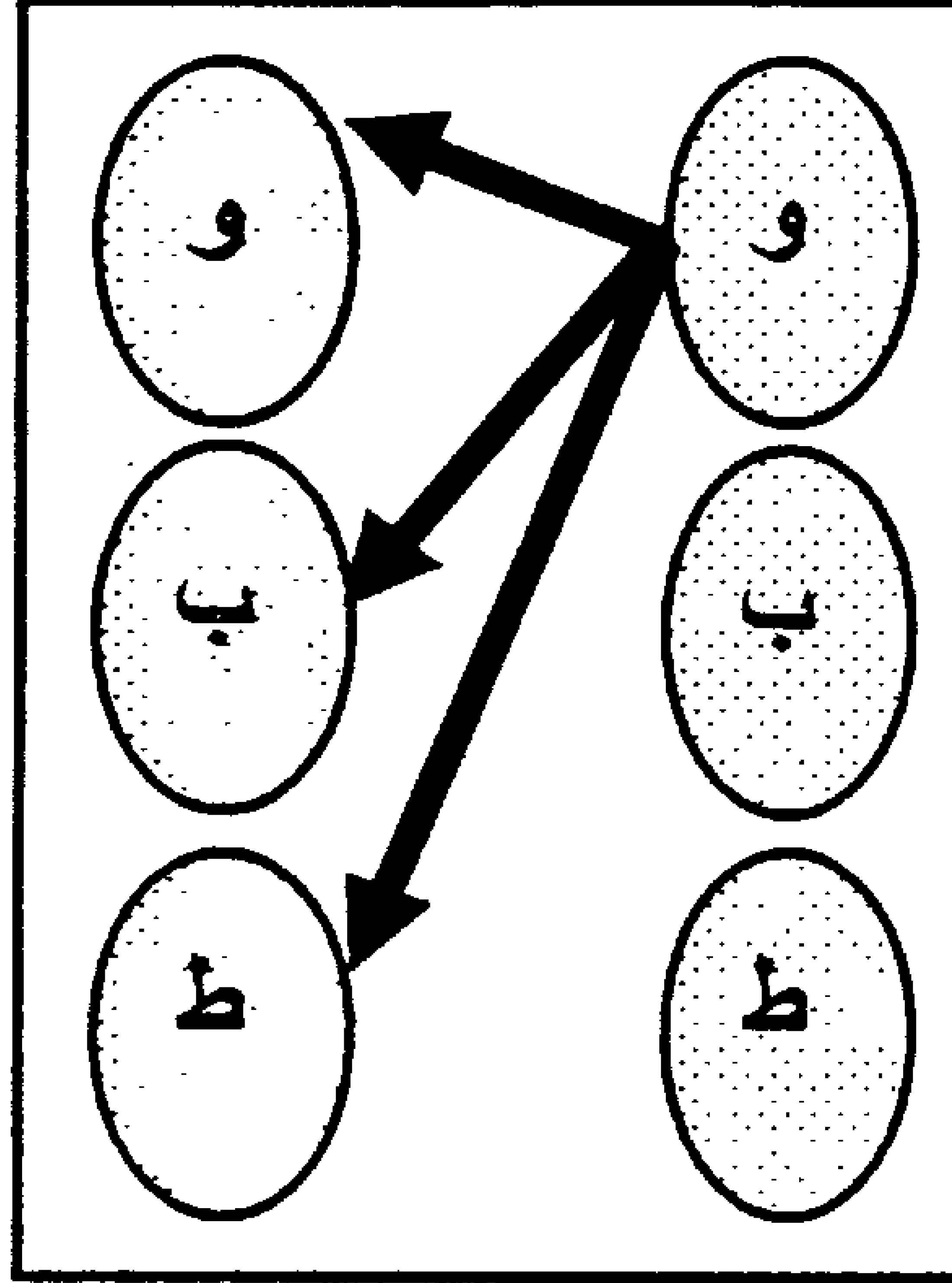
شكل رقم (23)

تأثير الحالة التى يكون عليها الشخص على سلوكه وسلوك الآخرين

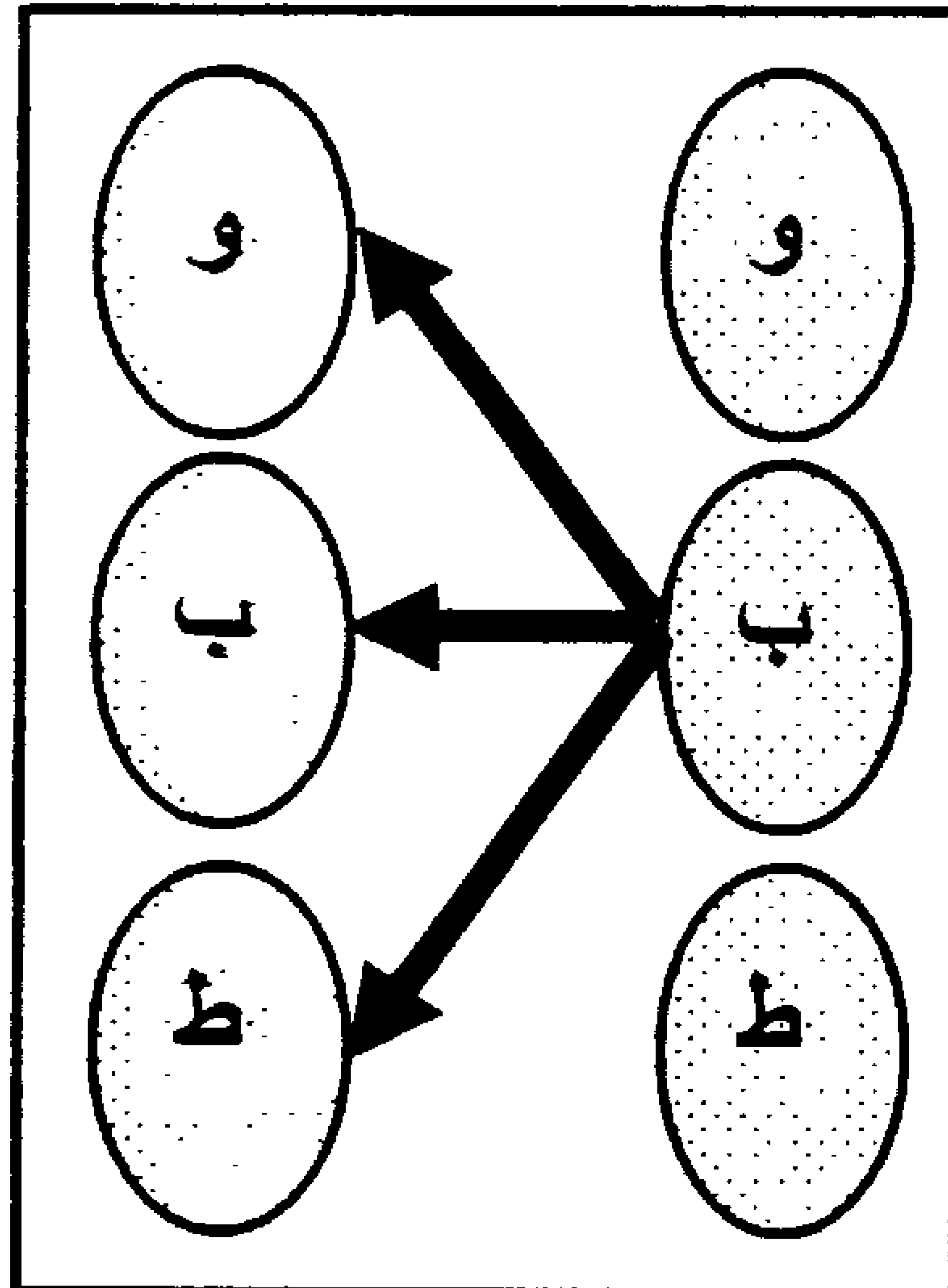
3/1/2 ما هى أنواع العلاقات اللفظية وغير اللفظية التى يمكن تحدث بين الأشخاص عند الحديث ؟ وما هو تأثير ذلك على سلوك كل من المرسل والمستقبل ؟

هناك عدة اتصالات تبادلية لفظية أو غير لفظية تحدث بين مختلف حالات الذات بين الشخص ومختلف حالات الذات عند الآخرين .....كيف ؟ **يتم ذلك على النحو التالي :**

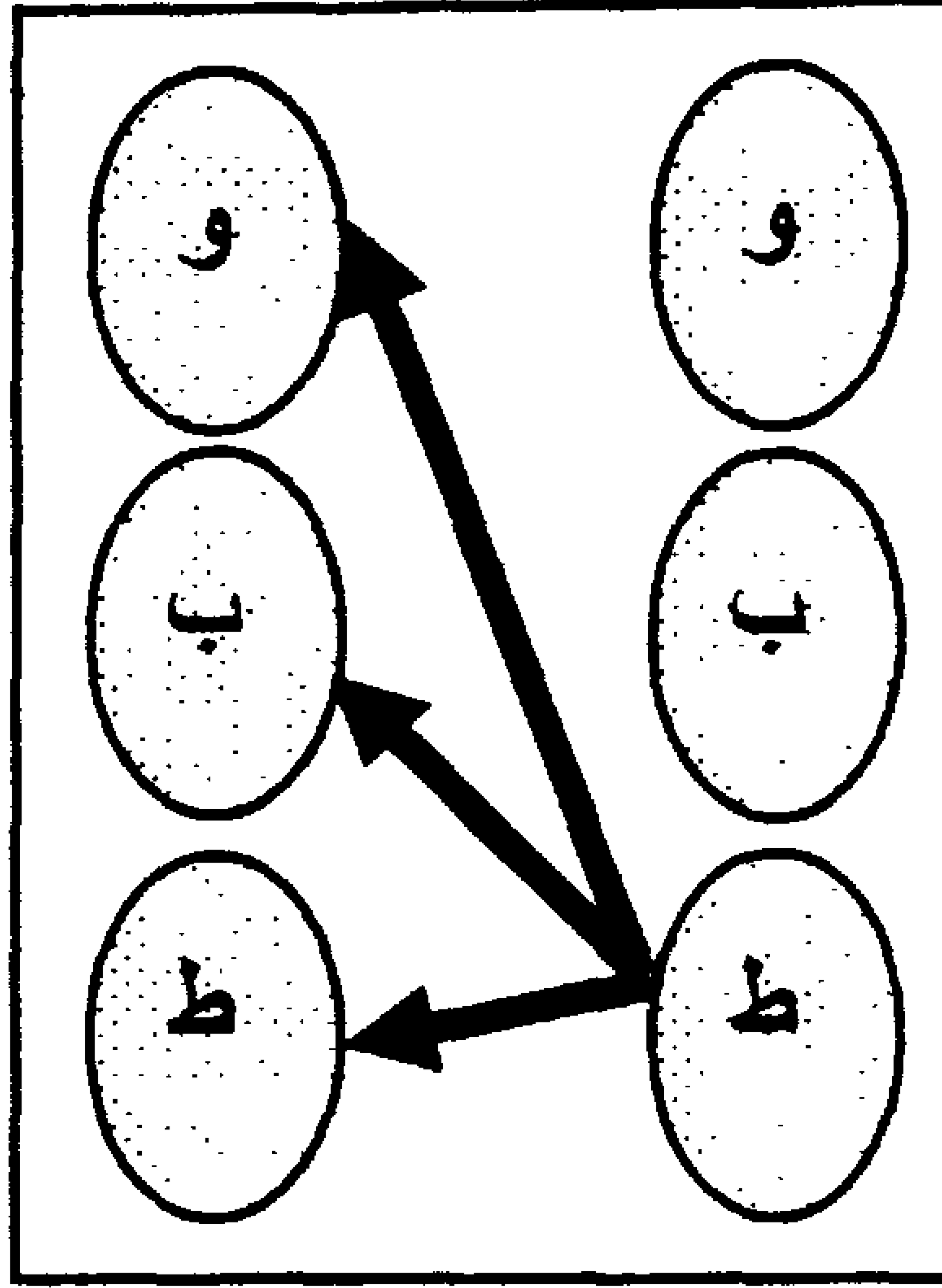
- يمكنه مخاطبة اى شخص آخر من ذات الوالديه لديه وتوجيه رسالته الى ذات الوالديه أو ذات البالغ أو ذات الطفولة لدى الشخص الآخر .... ويوضح ذلك الشكل التالي.



كذلك يمكنه مخاطبة أي شخص آخر من ذات البالغ الى حالات الذات الثلاثة لدي الخص الآخر.....



- كذلك يمكن مخاطبه أي شخص آخر من ذات الطفولة لديـة الى حـالات الـذات الثلاثـة لدى الطرف الآخر.



والآن ما هي أفضل هذه الاتصالات التبادلية ؟

للاستفادة من تلك العلاقات في توطيد العلاقات مع الآخرين يجب عليك فهم الحالة التي تسيطر عليك ، كذلك التعرف على الحالة التي تسيطر على الطرف الآخر ، فذلك يساعدك في إقامة علاقات تبادلية ناجحة **ولكي تزداد مهارتك في الاستفادة من تحليل العلاقات التبادلية بينك وبين الآخرين ، يجب عليك التعرف على أنواع العلاقات التبادلية التي يمكن أن تنشأ بينكما فقد تكون :**

- **علاقات متكاملة (منسقة) .**
- **علاقات متقاطعة (غير منسقة) .**
- **علاقات خفية (مقنعة) .**

العلاقات المتكاملة أو المنسقة
Complementary Transaction

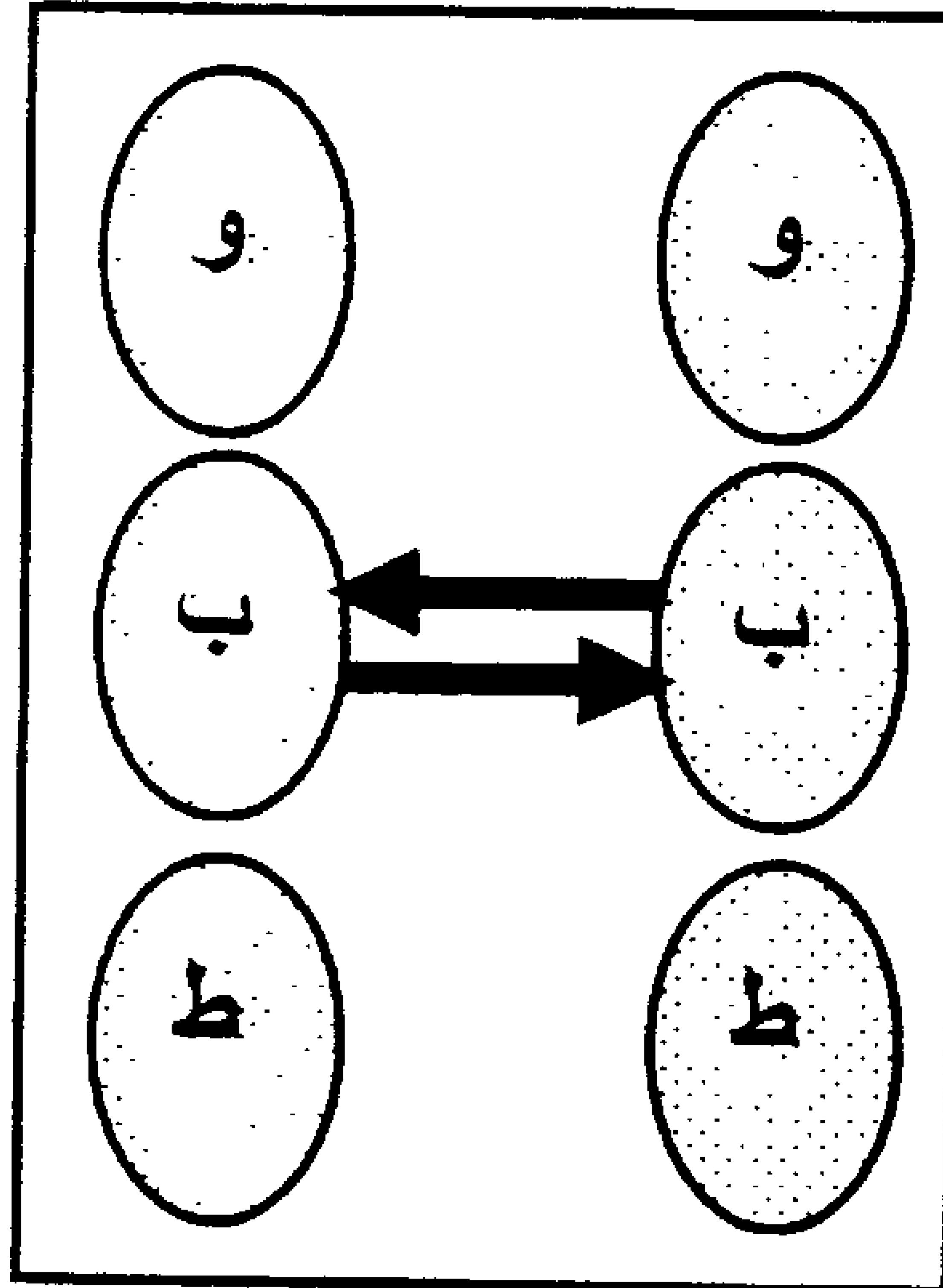
ويعنى التبادل المناسب والمتوقع.

- يعتبر بمثابة النظام الطبيعى للعلاقات البشرية الصحيحة .

كأن تتم المعاملة بين ناضج وناضج ، والد ووالد ، والد وطفل فكلاهما يكمل الآخر ...

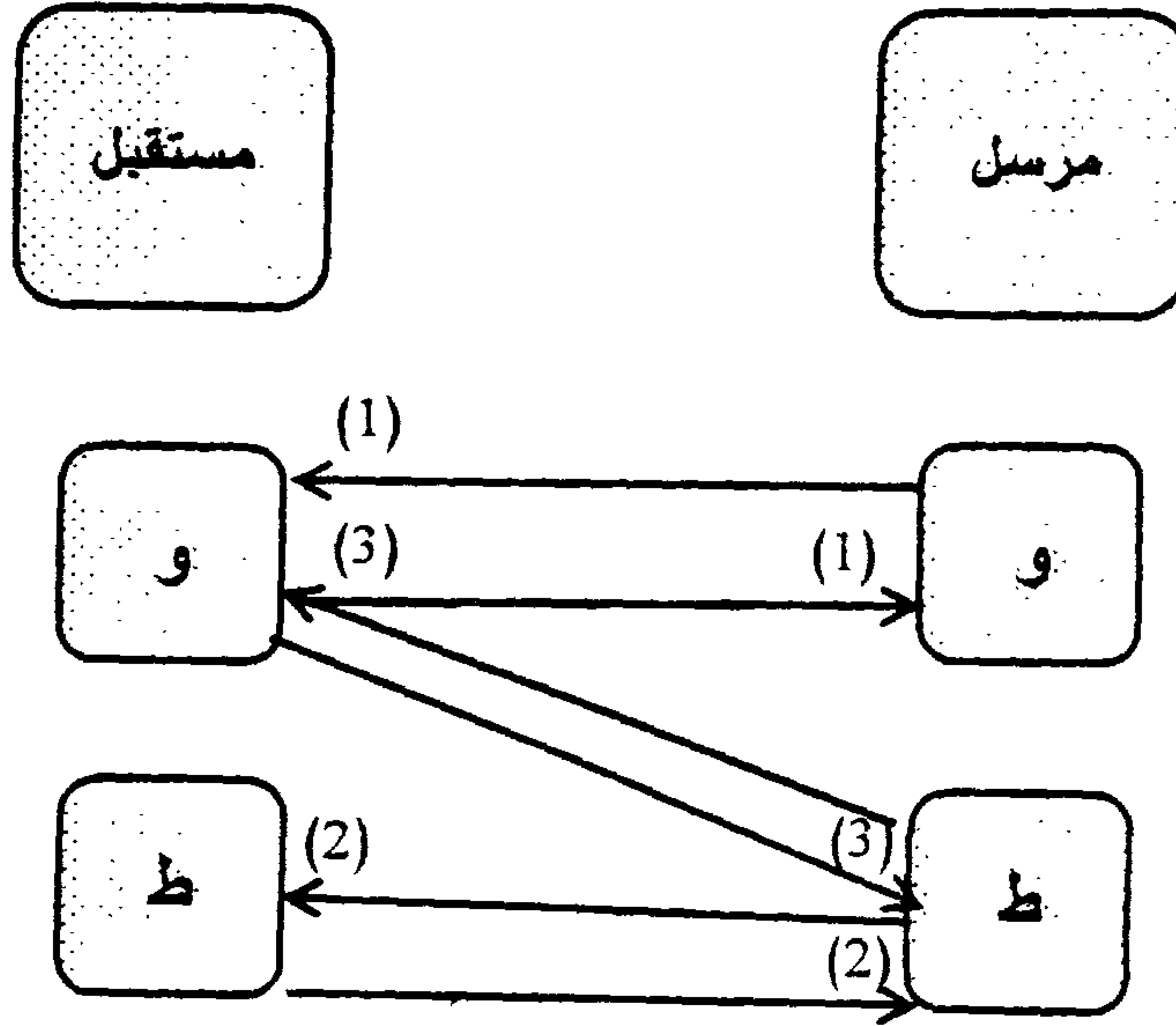
- اى الحصول على الاستجابة المتوقعة من نفس الذات التى خاطبتها .

وبمعنى آخر هي بمثابة العلاقات التى يحدث فيها التبادل المناسب والمتوقع والذي يتبع النظام الطبيعي للعلاقات البشرية الصحيحة **كأن تتم العلاقة بين شخص ناضج وآخر ناضج ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة.**



كما يمكن أن تتم العلاقة بين شخص والد وآخر والد أو بين طفل وطفل أخر أو بين طفل ووالد .

ويمكن تصوير هذه العلاقات فى شكل آخر فى الشكل التالى :



وهنا يجب أن نذكرك بأن :

العلاقات المتكاملة تسهل الاتصال بينك وبين الطرف الآخر ... ولكن قد تجمد دورك فى التأثير عليه .. ولكن لا تخشي ذلك إذا كان موضوع الحديث له قيمة متميزة لدى الطرف الآخر .

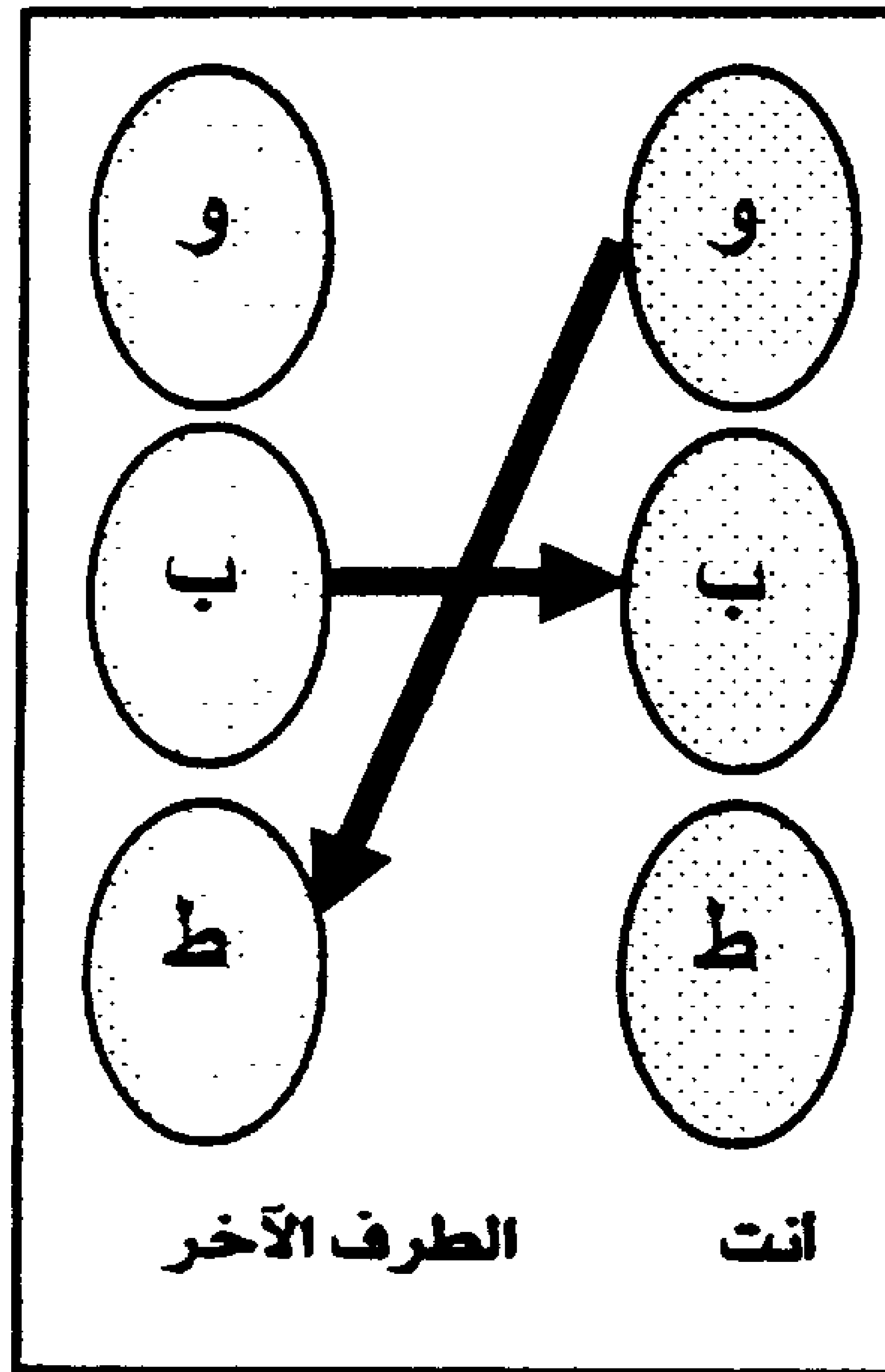
2-العلاقات المتقاطعة :

وهي العلاقات التى تحدث عندما تكون الحالة النشطة عند الشخص المستجيب ليس هي نفس الحالة التى كان يتوقعها الشخص الذى أرسل الرسالة وبمعني آخر تحدث هذه الحالة حينما تكون الحالة النشطة فى الشخص المستقبل ليست هي نفس الحالة التى كان يتوقعها الشخص المرسل .

ومن ثم عدم الحصول علي الاستجابة المتوقعة ... الرد باستجابة غير متوقعة.

<u>أي لنه يكلمك من مكان آخر ... من دائرة أخرى الأمر الذي يؤدي الى الشعور بعدم الارتياح ... انهيار الاتصال.</u>

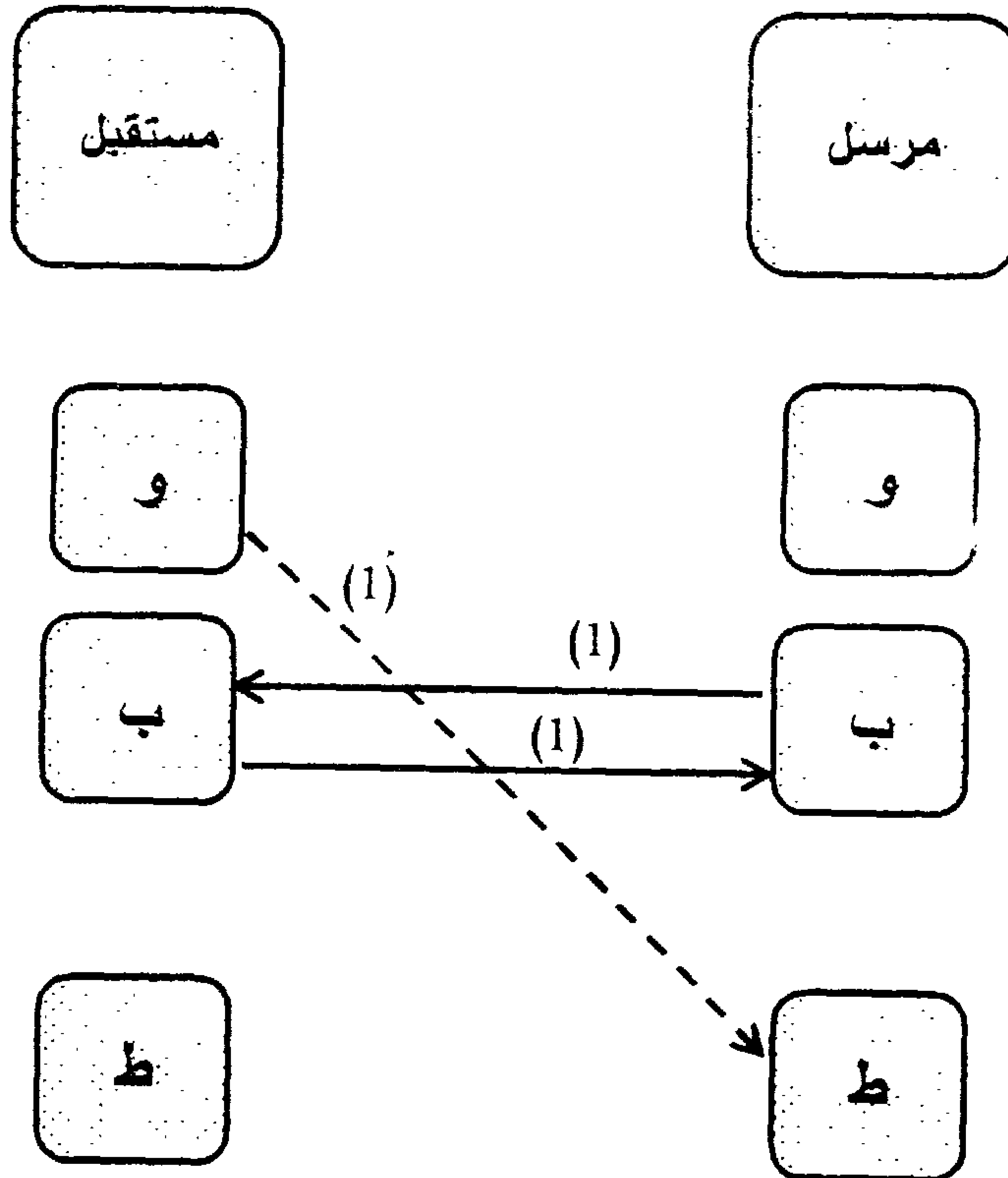
وعند تصوير هذه العلاقات بأشكال توضيحية ستجد أن الأسهم لا تأخذ طريقا متوازيا ولكن متقاطع كما يظهر من الشكل التالى :



وتؤدي العلاقات المتقاطعة فى أحيان كثيرة الى إثارة اضطرابات بينك وبين الطرف الآخر .. وربما يحاول البحث عن شخص آخر يتحدث معه .. إلا أن هذا النوع قد يكون مطلوبا لتحقيق هدف معين لمصلحة من أي طرفين.

3- العلاقات التبادلية الخفية
Ulterior Transaction

وتتضمن اختلافاً بين الرسائل الظاهرية والخفية أي بين ما يظهر الفرد للآخرين وما يبطن. وعادة ما تكون نتيجة هذه العلاقات غير طيبة، نتائج سيئة كالنزاع والعداء9.



<u>مثال ذلك عندما يقول الموظف لزميلة</u> : انت غضبان بسبب فقد المذكرة التى سلمتها لي بالأمس فيرد علية زميلة (ووجهة مليء بالغضب ويضغط على أسنانه) لا مش غضبان منك .

ما هى أوجه الاستفادة من هذه العلاقات فى تطوير وتنمية العلاقات مع الآخرين



يمكن الاستفادة من حالات الذات فى تعظيم :

• العلاقات المتكاملة التى تؤدى إلى ← المحافظة على لتعلاقات تقليل المشاعر السلبية
• عدم تفادى أو الحد من العلاقات المتقاطعة ← تؤدى إلى وجود صراعات بين الطرفين.
• عدم تجنب التبادلات الخفية ← ينعكس تعدام الثقة

لـــــذلك يجـــــب



الالتزام بمبادئ التبادل الجيد

ما هى مبادئ التبادل الجيد ؟

1. تشخيص حالة الذات لدى الطرف الأخر .... اى توقع الحالة النشطة عنده

....كيف ؟ ..... عن طريق ملاحظة سلوكه وحالته الذهنية .

2. اختيار نوع التبادل الذى يضمن نجاح عملية الاتصال ... الاعتماد على التبادلات المتكاملة ... الرد على المرسل بالرد الذى يكمل العلاقة بما يؤدى الى توطيد العلاقة ولا يؤدى الى تدنى هذه العلاقة كيف يتم الرد ....؟

الإتصال عن طريق تنشيط (اختيار) الذات التى تتناسب مع الحالة النشطة لدى الطرف الأخر سواء بصورة لفظية أو غير لفظية

3. تحديد الوقت الملائم للرد على المرسل بما يؤدى إلى توطيد العلاقة بينهما .

4. ممكن استخدام التبادلات المتقاطعة للوصول الى هدف مشترك ......تحويلها الى تبادلات متكاملة .

إذن نجاح الفرد فى تعامله مع الآخرين يتوقف على :

- مدى قدرته على تحقيق العلاقات المتكاملة.
- الاستفادة من العلاقات المتقاطعة فى تحقيق هدف مشترك.
- الابتعاد كلية عن العلاقات الخفية.

2/2: الاستفادة من تحليل الحالات الوجودية أو الحياتية للفرد (الافتراضات الثابتة عن ألذات أو النفس وعن الآخرين – الافتراضات البشرية)

هناك اتفاق عام منهجي للمراكز الوجودية أو الحياتية للفرد (الافتراضات الثابتة للبشر) وتتمثل هذه المراكز أو الحالات فيما يلي :

(1) أنا على ما يرام I m OK .

(2) أنا لست على ما يرام IM NOT OK .

(3) أنت على ما يرام YOU RE OK .

(4) أنت لست على ما يرام YOU R NOT OK.

وهذه الافتراضات ثابتة عن الذات البشرية ويمثل كل منهم نمط شخص معين .

ما هي الخصائص المميزة لكل نمط من الأنماط السابقة :

1/2/2 أنا على ما يرام والآخرون دائما ليسوا على ما يرام :

<u>ويتصف هذا النمط بما يلي :</u>

- الغرور.
- الديكتاتورية .
- عدم الثقة بالنفس.

2/2/2 انا لست على ما يرام والآخرون على ما يرام.

ويتصف هذا النمط بما يلى :

- عدم الثقة بالنفس.
- ضعف الشخصية.
- عدم القدرة على اتخاذ القرار.
- القيادة الضعيفة .

3/2/2 انا لست على ما يرام والآخرون ليسوا على ما يرام :

ويتصف هذا النمط بما يلى :

- الإحباط (محبط).
- فقد الرؤية عن المستقبل.
- اليأس .
- لا يصلح للقيادة .

4/2/2 انا على ما يرام والآخرون كذلك.

ويتصف هذا النمط بما يلى :

- الفعالية .
- القدرة على إتخاذ قرارات سليمة .
- الحماس المستمر .
- الثقة بالنفس .
- لدية فكر جديد ولدية الرغبة فى المزج بين فكره وفكر الآخرين .

ويمثل هذا النمط أفضل الأنماط ويجب تحويل الشخصية

(الأنماط السابقة) الى هذا النمط بالتدريب .

كيف يمكن الاستفادة من هذه الأنماط ؟

يجب تحديد نمط الشخصية التى تتعامل معها (اى نمط من الأنماط الأربعة السابقة) قبل بدء الحديث معه وتقرير أسلوب وإستراتيجية التعامل معه فى المستقبل فى ضوء هذا النمط .

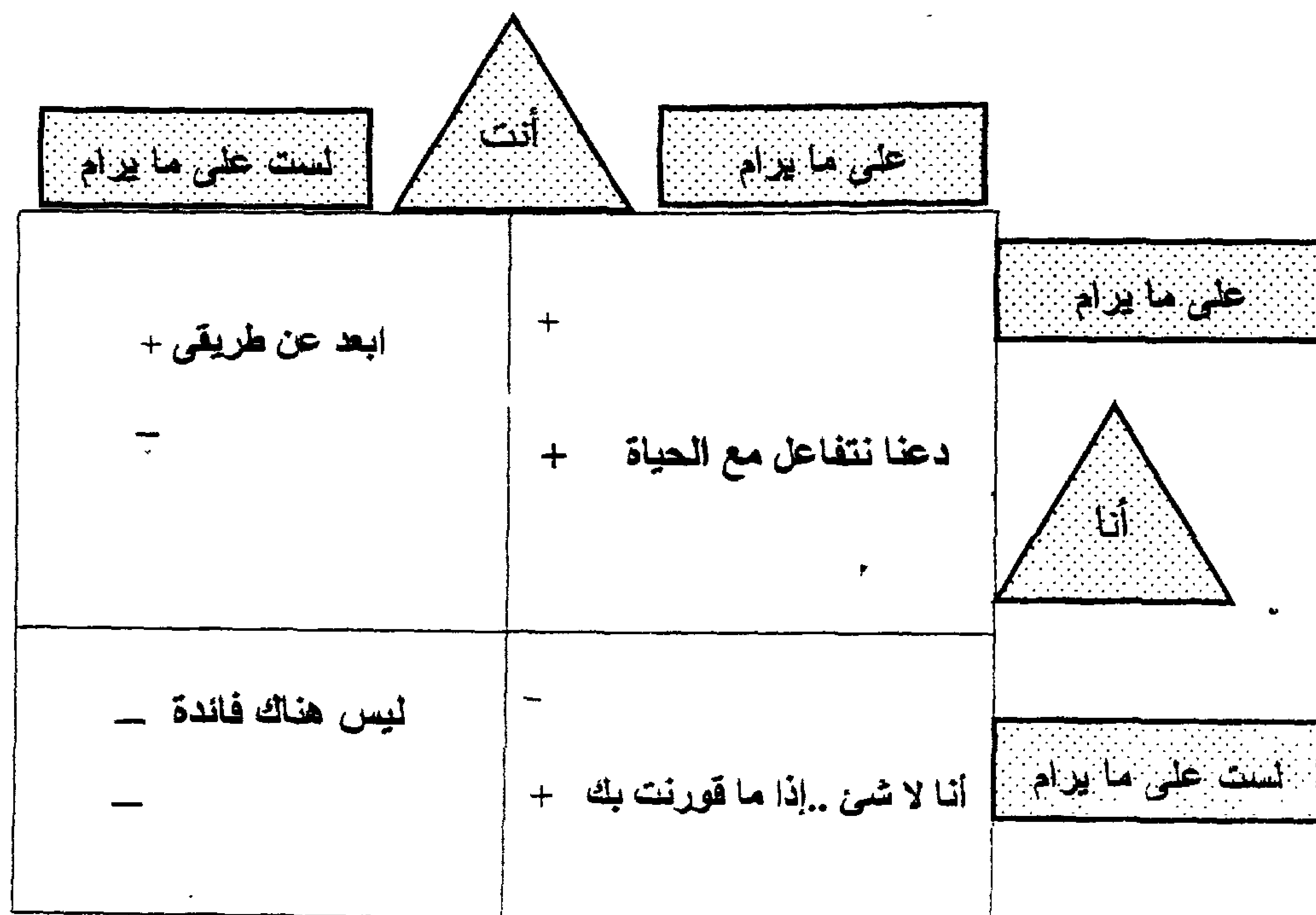
ويوضح الشكل التالى هذه الافتراضات الأربعة .

أنا \ أنت	على ما يرام	لست على ما يرام
على ما يرام	+ أنا على ما يرام . + أنت على ما يرام.	+ أنا على ما يرام. — أنت لست على ما يرام.
لست على ما يرام	— أنا لست على ما يرام. + أنت على ما يرام.	— أنا لست على ما يرام — أنت لست على ما يرام.

شكل رقم (24)

شبكة الافتراضات البشرية

وتعكس الشبكة التالية المنطق الذى يعيش به كل من أصحاب الافتراضات الأربعة:



شكل رقم (25)

منطلقه الافتراضات الشخصية

3/2 العلاقة بين حالات الذات والحالات الوجودية أو الحياتية (الافتراضات الثابتة عند البشر) :

إن كل حالة من حالات الذات السابقة تعتبر هامة ومفيدة فى توطيد العلاقات بين الفرد بالآخرين. **ومع ذلك فإن الدور الوظيفي لحالات الذات يتوقف على مدي الاستفادة من حالات الوجودية أو الحياتية أو الافتراضات الثابتة السابق الإشارة إليها .**

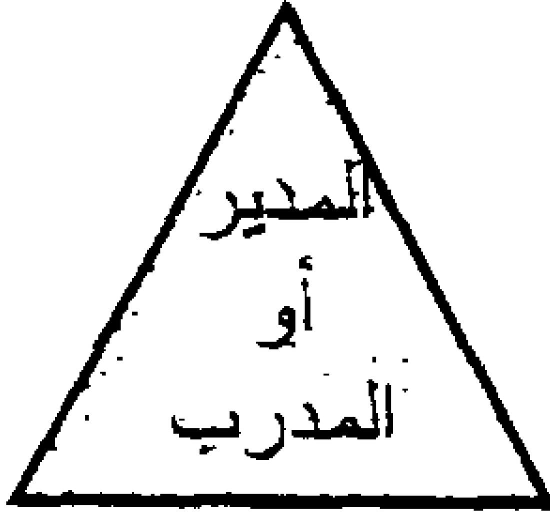
والآن ما هي مجالات الاستفادة من الربط بين حالات الذات والافتراضات الثابتة عن البشر .

تتعدد مجالات الاستفادة من هذا الربط ومن أهم أوجه الاستفادة ما يلي :

1- الاستفادة فى مجال تصرف الرؤساء مع رؤسائهم أو المدربين مع المشاركين فى برنامج تدريبي معين. وهكذا ويتضح ذلك من الشكل التالي :[1]

العاملون (أو المشاركون فى برنامج تدريبي)

	لسوا على ما يرام	على ما يرام
ليس على ما يرام	المتجنب Avoidant	واثق من نفسه Diffident
على ما يرام	موجه Bossing	• مقتدر مؤهل Competent • واثق من نفسه Confident • متحدي Confronting • مبتكر Creative
	لسوا على ما يرام	على ما يرام



شكل رقم (26)

(1) Udai Pareek Training Instvuments For Human Resource Development (New Deil Hi , Tatame Graw – Hill Publishing Company limited 0 pp 187 – 189 0

2- إن الأربعة أنماط المتداخلة (الحالات الثابتة عن البشر) يمكن أن توسع نطاق استخدامها فى حالة دمجها مع حالات الذات السابق الإشارة إليها ، إن لبعدي حالات الأبوة (الحانية أو الآمرة) ، وثلاثة من حالات الطفولة (المتكيف، الفطري أو المبتكر) وحالة البلوغ) ، هذه الحالات الثلاثة وفروعها تعتبر هامة وتؤدي وظائف مميزة. <u>حيث أن كل حالة تشبع حاجة خاصة محددة فى إطار الافتراضات الأربعة عن البشر</u> وتتمثل هذه الحاجات فيما يلي :

1/2 الحاجة للتغيير عن الحب والعناية والتى تظهر من الأبوة الحانية (أنا على ما يرام) أو الأبوة الآمرة (أنا لست على ما يرام) .

2/2 الحاجة للقوة ، الإخلاص Faith ، الثقة الراسخة Firm بالنفس Self-Confidence تظهر فى حالة شكل الأبوة (على ما يرام) أو الأبوة الانتقادية Critical (ليس على ما يرام) .

3/2 الحاجة للتفكير وتقييم المعلومات أنها تظهر من البالغ (على ما يرام) أو أي حالة من حالات (ليس على ما يرام).

4/2 أن الحاجات البيولوجية والحاجة للشعور وخبرة الإشارة تظهر من حاله الطفل الطبيعي (على ما يرام) أو أي حالة شخص (ليس على ما يرام) .

5/2 الحاجة للابتكار والمبادأة من الباشا أو الأستاذ الصغير (على ما يرام) أو العاجز Helpless أو المداخل Defensive تظهر من حاله طفل (ليس على ما يرام) Not OK .

6/2 الحاجة للموافقة والأمان على ما يرام Ok لطفل متكيف (على ما يرام) أو طفل عاجز (ليس على ما يرام) .

3- تعتمد تأثير الأنماط البشرية المتداخلة للفرد على درجة الارتباط بين حالات الذات الست والحالات الروحانية أو الحياتية Life Position . إن الارتباط بين الحالات الست للذات (حالتين للوالدية – واحدة للبالغ / وثلاثة للطفل) مع حالتي الروحانية والحياتية (الافتراضيين عن حالتي الروحانية أو الحياتية ، على ما يرام OK وليس على ما يرام Not OK) سيمكننا من الحصول على اثني عشر نمط. ويوضح الشكل التالي هذه الأنماط .

جدول رقم (5)

اثني عشر نمط شخصية

حالات الذات	حالات الروحانية أو الحياتية	
	ليس على ما يرام Not ok	على ما يرام OK
الأبوة الحانية	Rescuing آمري	Supportive مدعم
الأبوة الآمرة	Prescriptive توجيهي / إرشادي	Normative نظامي (وفقا للمعايير)
البالغ	Task- Obsessive مسيطر	حلال للمشاكل Problem solving
الطفل المبتكر	غير منظم (عدم إعطاء وزن للأعراف والقيم الاجتماعية Bohemian	مبدع Innovative
الطفل الفطري	Aggressive عدواني	Confronting متحدي
الطفل المتكيف	عبوس (رفض الكلام) Sulking	Resilient مرن

3/2 آليات نافذة على النفس لتنظيم الفعالية البشرية Personal Effectiveness والمناقشة الجماعية مع الآخرين.

من الشروط الأساسية لزيادة الفعالية البشرية للفرد فى التعامل والمناقشة الجماعية مع الآخرين الوعي الذاتي الجيد بنفسه Better-self awareness ولكن فهم الشخص لذاته تمكنه من تحقيق الفعالية البشرية فى التعامل والمناقشة الجماعية مع الآخرين ، بل لابد من الفهم الذاتي للآخرين . ومن النماذج المستخدمة فى هذا الصدد لفهم الذات البشرية بصفة عامة والمستخدمة على نطاق واسع ما يعرف باسم نافذة جوهاري Johari Window. **ويعتمد هذا النموذج على دعامتين أساسيتين هما :**

الدعامة الاولي : إن المعلومات والنمط السلوكي الشخصي للفرد تكون معروفه أو غير معروفه لديه (الذات) .

الدعامة الثانية : إن المعلومات والنمط السلوكي تكون معروفه الى هؤلاء الذين يتعاملون مع الفرد ويتنافس معهم أو غير معروفة لديهم. إن دمج هاتين الدعامتين يكشف عن أربع مجالات للمعرفة عن الذات والتى يوضحها الشكل التالي : [1]

(1) IBID PP 78 – 80

(بالنسبة للشخص .... اي شخص .... انا)

بالنسبة للشخص / بالنسبة للمجموعة	معلومات – سلوك معروف لدي الشخص	معلومات – سلوك غير معروف للشخص	
معلومات - سلوك معروف لدي المجموعة .	منطقة (أ) منطقة التنافس (المكاشفة) Arena	منطقة (ب) العمياء Blind	(المجموعة المشاركة في النقاش) والتعامل
معلومات - سلوك غير معروف للمجموعة.	منطقة (جـ) المغلقة- (القناع) Closed	منطقة (د) المظلمة (المجهولة) Dark	

شكل رقم (27)

المجالات الأربعة لمعرفة الذات

<u>وفيما يلي عرضا مختصرا لهذه المجالات :</u>

- منطقة التنافس (المكاشفة) أو الذات العامة Public Self ، وهي بمثابة جزء من السلوك الفردي المعروف لدي الشخص نفسه ولهؤلاء الذين يتعامل ويتفاعل معهم فى الحوار . وتشمل هذه المنطقة معلومات مثل الاسم، العمر ، المظهر الجسماني ، التبعية الأسرية والتنظيمية (المؤسسة التى يعمل بها).

- **المنطقة العمياء :** تتضمن هذه المنطقة تلك المعلومات والظواهر للنمط السلوكي الشخصي والذي تعرفه المجموعة ولكن الشخص نفسه لا يعرف شيئا عنها.إن الشخص قد تتوافر لديه طريقة مميزة في السلوك Mannerisms والتى لا يدركها لكن قد يدركها الآخرون ويتعاملون معه بشكل ظاهري ، أو بشيء يتضمن نوع من الإزعاج والمضايقة annoying أو الرضا والسرور Pleasing على سبيل المثال ، إن الفرد قد يندهش عندما يسمع أن طريقته فى إثارة الأسئلة تضايق الآخرين الذين قد يزعجهم أثناء المنافسة الجماعية Cross-Examination أكثر من مجرد فضول Curiosity أو طلب بيانات .

- **المنطقة المغلقة :** وتسمي أحيانا منطقة القناع وتتضمن أن كل شيء معروف لدي الشخص سواء عن موضوعات المنافسة أو الأعضاء أنفسهم ولكن غير معروفه للآخرين. على سبيل المثال ، فإن المرؤوس قد يتضايق عندما لا يسأله رئيسه أن يجلس أثناء الاجتماع ، ولكنه يبقي واقفا بدون أن يخبر رئيسه أو يعرفه أنه متضايق . إن الرئيس قد يظن أن المرؤوس لا يأخذ فى باله أن وقوفه أمامه شيء يضايقه وقد يقبل هذا السلوك كجزء من العلاقة الرئاسية بينهما .

وكثير منا قد يتواجد لديه هذا الشعور فى تلك المنطقة المغلقة ولا يكون لدينا الاستعداد للكشف عنه للشخص ذات العلاقة .

- **المنطقة الرابعة :** وهي المنطقة المظلمة أو منطقة المجهول ، وهي منطقة تعذر المعرفة للشخص (الذات) وللآخرين. يفسر بعض علماء النفس أن هذه منطقة واسعة فى الواقع العملي، على سبيل المثال تعرض الشخص لحادثه معينة ، وبعض الظروف وخاصة التى تمس مرحله معينه فى حياة الشخص أو بعض الوسائل مثل ذلك النواحي النفسية والسيكولوجية التي قد تدفع الشخص فجأة الى الإدراك أو الفهم لبعض الظواهر الخفية لنفسه. **وحيث أن هذه المنطقة لا يمكن التحكم فيها شعوريا أو تغيرها، لذلك فإن مناقشتنا تقتصر على منطقة المنافسة (المكاشفة)، المنطقة العمياء والمنطقة المغلقة (القناع).**

إن مساحة المنطقة المنافسة أو المنطقة المفتوحة فى نموذج نافذة جوهاري تعتبر هامة وجوهرية لزيادة الفعالية البشرية وتنمية مهارات الحوار والمناقشة الجماعية. إن زيادة هذه المنطقة تتم من خلال محاولة تحجيم كل من المنطقة العمياء والمنطقة العمياء لصالح منطقة المنافسة.

الانفتاح (الوضوح أو المصارحة) openness :

يعتبر إذن الانفتاح عامل جوهري للفعالية البشرية فى المنافسة والحوار الجماعي والتعامل مع الآخرين. والانفتاح له وجهين :

- **الانفتاح النفسي** Self-disclosure (المساهمة مع الآخرين عندما لا يبدو الآخرين اهتمامهم بمعرفة ذات الفرد).
- **ثم استخدام المعلومات المرتدة** (الحرص على معرفة ما يقوله الآخرون على الجوانب التى قد لا يكون أحد الأشخاص على دراية ومدركا لها).
- بالإضافة الى ذلك يعتبر الإدراك الحسي Perceptiveness أو الحساسية لمشاعر الآخرين ولغات الاتصال غير اللفظي non-verbal cues أدوات هامة فى هذا الشأن.

دعنا الآن نتأمل هذه الجوانب الثلاث :

أما عن الإيضاح النفسي فيشير الى المدي الذي يشارك فيه الفرد بأفكاره ومشاعره، خبراته، أحاسيسه، إدراكاته ومختلف البيانات الشخصية مع الآخرين. وبعبارة أخري فإن الانفتاح يعتبر عامل ذو جودة عاليه ويساهم بدرجة كبيرة فى الفعالية البشرية فى المناقشة والحوار الجماعي وقد يؤدي الانفتاح أيضا الي الاختلال الوظيفي Dysfunctional ، فالانفتاح فى اندماجه مع الإدراك والاتصال والتفاعل مع الآخرين يجعل الشخص اكثر فعالية **لكن الانفتاح وحدة غالبا ما يساء فهمة لعدم مشاركة كل فرد في كل شيء فى المناقشة والحوار. مما يؤدي الى سوء الفهم ومن ثم الاختلال الوظيفي.**

كما إن الانفتاح غير البناء destructive Opennes يمكن أن ينتج من التطرف فى قيمة الأفكار التى تعرض على المجموعة.

ومن أهم خصائص الانفتاح الفعال ؟

(1) المشاركة فى الوقت المناسب. فالشخص يتدخل عندما يري أن مشاركته مناسبة ومطلوبة . أما المشاركة غير المناسبة فإنها لا تحقق فعالية للانفتاح مثلا مشاركة نفس المجموعة بنفس الأفكار للموضوع وتكون مشاركة كل عضو مطابقة لمشاركة الأعضاء الآخرين،

(2) تجنب التهديدات حتي تكون المشاركة فعالة يجب ألا يكون الانفتاح موجها بنوع معين من التهديدات لأن تلك التهديدات تؤدي الى نوع من الصراع الذي يهدم المناقشة الجماعية.

(3) استخدام المعلومات المرتدة ، فإنه على ضوء استخدام المعلومات المرتدة يتم تقييم سلوك الشخص فى مشاركته مع الجماعة ومن ثم يمكنه تغير سلوكه إذا كان يتسبب فى تحقيق نتائج غير إيجابية.

(4) الإدراك Perceptiveness .

إن القدرة على التقاط لغة الاتصال اللفظي وغير اللفظي بين الآخرين تقوي الإدراك، ومع ذلك ، مثل هذا الإدراك يجب أن يدمج مع البعدين الآخرين للفعالية (الانفتاح النفسي والمعلومات المرتدة) فالشخص الذي لا يعتبر منفتحا من الممكن أن يستقبل كثير من الإشارات وكثير من ردود الفعل من الآخرين فى البداية لكنه بسرعة قد يري أنه قد وقع فى مناورة .

إن الإدراك والانفتاح والمعلومات المرتدة يقوي كل منهما الآخر ، وإذا تم استخدامها بفعالية ، فمن المؤكد زيادة الفعالية البشرية .

والآن كيف يمكن تنمية مهارات الحوار والمناقشة الجماعية عن طريق أسلوب نافذة على النفس ؟

يمكن تنمية مهارات الحوار والمناقشة الفردية والجماعية لدى الأشخاص من خلال أسلوب نافذة على النفس.. ويعتبر تنمية الحوار والمناقشة الجماعية من بين الأهداف الأساسية في اللقاءات الجماعية .لماذا ؟ وكيف يتحقق ؟

تمثل مهارات الحوار والمناقشة أحد المهارات الأساسية المرتبطة بعمل أي شخص له علاقة بالآخرين وتكون هذه العلاقة في شكل لقاء جماعي، حيث يعتمد بصفة مستمرة على الحوار والمناقشة المستمرة ، وبالتالي لابد من إجادة الحوار والمناقشة الجادة والموضوعية لإقناع الطرف الآخر بوجهة نظره....

ويتم الوصول إلى ذلك من خلال العمل على تحقيق التفاعل والتكامل بين معارف ، مفاهيم، خبرات الأطراف المشاركة في الحوار والمناقشة الجماعية .

كيف يمكن تحقيق هذا التفاعل ؟

- لابد من التجرد من الفردية والتحول الى فريق واحد(سلوك جماعي فعال) في مجال المعرفة وتبادل المعلومات في موضوعات المناقشة المختلفة.
- يتوقف النجاح نحو التحول الى فريق واحد على مدى القدرة على:
  - التفاعل الإيجابي
  - المشاركة المستمرة في كل موضوعات اللقاءات مع جماعات العمل .
  - العلاقات الإنسانية الجيدة بين المشاركين في اللقاء .
- **كل ذلك لا يتم إلا من خلال:**
  - المزيد من إفصاح كل عضو في الفريق عن نفسه وطلب المشاركة من الآخرين .

ويمكن الاستفادة من أسلوب نافذة على النفس (نافذة جوهاري) والسابق الإشارة اليها فى تعظيم الاستفادة من المناقشة الجماعية (العمل فى فريق واحد) (كل واحد من المشاركين).....كيف؟

من خلال التحرك فى أربع مسارات تحددها 4 مناطق تبرزها المربعات السابق الإشارة إليها والتي يبرزها مرة أخري الشكل التالى:

(أنا.......أى شخص من المشاركين)

معلومات أعرفها عن نفس وعن وعن موضوع المناقشة	**معلومات لا أعرفها عن نفس وعن موضوع المناقشة**
المنطقة الأولى **منطقة النشاط الحــر** **(الشفافية)**	**المنطقة الثانية** **المنطقة العـمياء**
المنطقة الثالثة **منطقة القــناع**	**المنطقة الرابعة** **منطقة المجهـول**

مجموعة المشاركين

(المجموعة)

معلومات يعرفها

معلومات لا يعرفها

شكل رقم (28)

مسارات التحرك فى مناطق نافذة على النفس

كيف يمكن التحرك فى هذه المسارات ؟ إن الحدود بين المربعات الأربعة قابلة للحركة (يمين- يسار- أعلى – أسفل) .....كيف يتم ذلك ؟

يوضح الجدول التالى أساليب التحرك المختلفة فى المناطق السابقة :

جدول رقم (6)

أساليب التحرك المختلفة فى المناطق السابقة لنافذة على النفس.

المنطقة	الخصائص	كيفية التحرك
المنطقة الأولى: منطقة النشاط الحر	○ تتميز بالتبادل المفتوح للمعلومات بينك وبين المجموعة. ○ تتوقف مساحة منطقة النشاط الحر على مدى الثقة بين أعضاء الفريق وبينك وبالعكس.	*يتوقف التبادل المفتوح على*: الافصاح عن أنفسنا (الوضوح) لإزالة غموض الغير عنا. طلب المشاركة لتصحيح انطباعات الغير عنا. تعتبر البداية الحقيقية للتحول السريع الى فريق واحد.
المنطقة الثانية: المنطقة العمياء	○ معلومات لا أعرفها أو لا أدركها عن نفسى وعن الموضوعات محل المناقشة، ولكن تعرفها وتدركها المجموعة عنى وعن الموضوعات محل المناقشة .	○ تقليل تلك المنطقة عن طريق زيادة مستوى ادراكى للمعلومات التى يعرفها عنى أعضاء الفريق ولا لا أعرفها من خلال: ○ التشجيع على اعطائى معلومات عن انطباعاتهم عني وعن الموضوعات محل المناقشة ○ الحصول على ردود أفعالهم عنى وعن أرائي بخصوص الموضوعات محل المناقشة (من خلال الإتصال اللفظى وغير اللفظى)
المنطقة الثالثة: منطقة القناع	○ الإحتفاظ بقناع- اظهر ما أريد وأخفى خلفه ما أريد حتى لا تهاجمنى أو ترفضنى المجموعة .	○ الإفصاح عن الإنطباعات والمشاعر والآراء لكى يتعرف عليها أعضاء الفريق. ○ إعطاء المزيد من المعلومات عن طريق المشاركة الفعالة والموضوعية فى مناقشات الفريق.
المنطقة الرابعة: منطقة المجهول	○ معلومات لا أعرفها، ولا تعرفها المجموعة عنى وعن الموضوعات محل المناقشة- بعيدة أو قريبة من مستوى المشاركين	○ زيادة الثقة المتبادلة الناتجة عن التفاعل من الوسائل السابقة- الحركة فى الإتجاهات السابقة- تؤدى الى الحصول على نافذة بأقل مساحة ممكنة لمنطقة المجهول.

المحور السادس

تنمية الثقافة الإدارية لدى الجهاز الإدارى والتنفيذى بآليات تطبيق أسلوب الإدارة بالحب المدخل لتوطيد وتفعيل العلاقات الاجتماعية مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة

المحور السادس

تنمية الثقافة الإدارية لدى الجهاز الإداري والتنفيذى بآليات تطبيق أسلوب الإدارة بالحب

Management Values As An Outcome of Social love in Work Environment (Management by Motherhood Instinct)

المدخل لتوطيد وتفعيل العلاقات الاجتماعية مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة

1 - تقديم

إن الحديث عن الإدارة بقيم الحب الاجتماعي لا يجب أن يتم بمعزل عن مهنه الإدارة . لأن الإدارة بالحب الاجتماعي تمثل أحد الأساليب الأساسية التي تدعم الجانب المهني للإدارة ، حيث أن مهنه الإدارة تعتبر مهنه ذات بعدين أساسيين : **البعد الأول وهو البعد أو المنظور العلمي** والذي يرتبط بالأسس والأصول العلمية للإدارة **والتي تم التوصل إليها من خلال المدارس الفكرية المختلفة للإدارة عبر سنوات طويلة ومازال البحث مستمرا حتى الآن للوصول الي مفاهيم وأسس جديدة لتطوير البعد العلمي للإدارة أما البعد الثاني فيتعلق بالمنظور المهني للإدارة** . ويرتبط هذا المنظور بقدرات ومهارات المدير وخبراته التي تمكنه من تطبيق هذه الأصول والأسس العلمية للإدارة . **من هذا المنطلق تعتبر الإدارة بالحب الاجتماعي احد الآليات الأساسية للبعد المهني للإدارة ، حيث أن وضع النظريات والمفاهيم الإدارية موضع التنفيذ وتطبيقها يرتبط بشكل مباشر بمدي حاجة الإدارة للحب الاجتماعي وحاجة القيادة بفطرة الأمومة .**

واليك قصة واقعية حدثت في احدي مؤسسات الدول المتقدمة وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، أن أحد القيادات كان يعمل مديرا تنفيذيا وكان من القيادات الناجحة بسبب إخلاصه وثقافته الإدارية وحبه الحقيقي لمؤسسته والعاملين

بها والعملاء. بل أيضا حبه لنفسه أيضا . وكان يبني كل قرار يتخذه علي ما يراه في مصلحة المؤسسة التي يعمل بها . وفي أحد الأيام قدم استقالته من عمله . وقد شرح أسباب استقالته بأن العالم يتغير ، وهو يشعر بأنه غير قادر علي التغير معه ، وفكر في الحل وهو ضرورة ترك المؤسسة بسرعة لتعيين بديل له يملك الدافعية والحيوية ، حيث شعوره بعدم القدرة علي الحركة ، وأن المؤسسة في حاجه الي شخص آخر يملك الكثير من الصفات التي أصبح لا يملكها وغير قادر علي امتلاكها . وقد فكر في أن بقائه في المؤسسة سيكون قوة يعوقها لا قوة تدفعها للإمام .

وعلي النقيض كان هناك شخص آخر لا يمكن أن يطلق عليه قائد أو مديرا لأنه مجرد شخص ، ولم يكن مخلصا أو مستعدا للتضحية . ولقد كان ذلك واضحا لرؤسائه منذ البداية واتضح للآخرين فيما بعد . لم يكن هذا الشخص يهتم بحل المشكلات القائمة أو البحث عن فرص جديدة ، بل كان يقضي العدد الكافي من ساعات العمل في المكتب ، وكان كل فكره منصبا علي صورته الشخصية في أعين الآخرين بغض النظر عن قيمة العمل الذي يقدمه . فكان يكرس معظم وقته لتوطيد علاقاته الشخصية لكي يستطيع الانتقال الي وظيفة أفضل في نفس مؤسسته أو في مؤسسة أخري عندما تتم إقالته .

والآن والفرق واضح بين من يتخلى عن وظيفته بمحض إرادته وبين من يستغل وظيفته الحالية كجسر يقفز عليه الي وظيفة أخري عندما تتم إقالته .

ولعل هذه القصة الواقعية تعطي مدلولا كافيا عن أهمية حب العمل ، وإدارة العمل من خلال الحب للعمل . من هذا المنطلق أردنا أن نزود القارئ العربي بتلك الثقافة الجديدة في إدارة المؤسسات لتحل محل الثقافات والتي تدير العمل بالقهر والقوة.

ورغم أن الكثير من المؤسسات قد أنفقت أموالا طائلة علي تدريب القيادات الإدارية علي تطبيق أساليب الإدارة المبنية علي الحب.

وإذا كان هناك تطوراً ملحوظاً في المنظور العلمي للإدارة وخاصة في مجال تحفيز وتشجيع العاملين علي العمل باستخدام أساليب غير مادية ، والتركيز علي الأساليب المعنوية مثل الإثراء الوظيفي والتمكين Empowernt اي إعطاء العاملين الفرصة للعمل من حيث السلطات والثقة بهم وتدريبهم وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم ، لكن اتضح فيما بعد أن تلك الآليات لم تحقق النتائج المرجوة، مثلا فقد تبين فيما بعد أن التمكن نظرية أبوية تتم بافتعال ورفق أساليب فنية مدروسة، حتي أنها تشبه تمكين الأب لابنه ليذاكر دروسه بالقوة ، فإن لم يفعل حرمة من اللعب والأجازة والمصروف . ويوضح علماء الاجتماع بأن الإدارة بمفهوم الأبوة تعني التحكم والمراقبة الدافعية وعدم التفويض وديكتاتورية اتخاذ القرار ، كما تعني أحيانا العنف وعدم الرأفة والصوت العالي والطرد من العمل .

ويعني ذلك أن كثيرا من أنماط وأساليب الإدارة في كثير من المؤسسات خاصة المؤسسات العربية مبرمج وفق أنماط تتصف بالقوة والأبوة Panarnalislic مما تسبب في إيجاد ثقافة عدم الوعي الوظيفي أو النضج الوظيفي Functional Immaturity والدافع لهذا السلوك في الإدارة هو ناتج من الخوف القاتل للأبناء من الآباء ، وكل ذلك إنما يمثل خطرا مدمرا لعلاقات العمل ومستقبل المؤسسات العربية .

يتضح لنا مما سبق أن هناك ضرورة وحتمية تغيير ثقافة إدارة المؤسسات العربية والتحول من ثقافة الإدارة بالأبوة المستبدة الي ثقافة الإدارة بالأم الحنونة ... الإدارة بالحب حتي تتمكن تلك المؤسسات من توفير مقومات التصدي للتحديات المحلية والعالمية التي تزداد شراستها يوما بعد يوم .

لذا فقد وجدنا من شدة حرصنا علي مستقبل الإدارة العربية أن نزود القائمين علي إدارة المؤسسات المختلفة **أولا بمفهوم ومقومات مهنه الإدارة ثم أسلوب الإدارة بالأمومة أو الإدارة بالحب كأحد الأساليب للاستفادة من التطور في المنظور العلمي للإدارة . وتتحقق أهداف هذه الوحدة** من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مقومات مهنة الإدارة .
- مفهوم وآليات الإدارة بفطرة الأمومة (الإدارة بالحب) .
- أهم مجالات الإدارة بفطرة الأمومة .

1 - مفهـوم مهنه الإدارة .

لعلنا قد أبرزنا في كثير من مؤلفاتنا أن مهنه الإدارة في العالم العربي تمارس تحت شعار الحاضر الغائب ، ولأبرزنا أهم المشاكل التي ترتبت علي غياب ممارسة مهنه الإدارة ، بالرغم من اعتراف المسئولين بأهمية الإدارة ، إلا أن الجهود لم تتحرك نحو تحويل هذا الشعار الي الإدارة الحاضر الفاعل ، **ولعل السبب الرئيسي وراء عدم القدرة علي تحويل هذا الشعار إنما يرجع الي غياب الثقافة الإدارية بمهنه الإدارة** . وقد ترتب علي ذلك أن إدارة المؤسسات العربية قد ضلت الطريق الذي يحقق انتعاشها وخروجها من مرحلة الانكماش والتقهقر للخلف الي مرحلة النمو والازدهار . إن السبيل الي ذلك هو الإدراك الواعي من قبل إدارة المؤسسات العربية بكافة مستوياتها وأنشطتها لمفهوم مهنة الإدارة ومقوماتها والاقتناع بها وتوفير كافة المقومات لتطبيق مهنه الإدارة .

بشكل عام فإن تعريف مهنه الإدارة لا يمكن أن ينفصل عن تعريف الإدارة من المنظور العلمي والسابق الإشارة إلية [1] (1) .

وعلي ضوء ما تقدم من تعريف للإدارة ، تعرف مهنه الإدارة من المنظور العلمي لمدخل الكيانات : بأنها عبارة عن مجموعة مترابطة ومستمرة من الأنشطة والتي تكون في تفاعلها منظومة العمل الاداري للكيان الإداري للمؤسسة . وتتمثل هذه الأنشطة في التخطيط والتنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية ، و تشجيع وتحفيز العاملين علي العمل (التوجيه) ثم الرقابة علي العمل والعاملين ويساهم أداء هذه المنظومة من خلال مخرجاتها المختلفة علي اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة ثم إنشاء

(1) أنظر تعريف الإدارة – المصدر الرئيسي العلمي لمهنة الإدارة صـــ 77.

وتصميم وتشغيل الكيانات المختلفة للمؤسسة (الكيان الاقتصادي ، الكيان المكاني والمادي، الكيان الفني والتخصصي وجودة الأداء ، الكيان المعلوماتي ، الكيان الاجتماعي ثم الكيان السلوكي) كل ذلك يهدف الي تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة من خلال استخدام أفضل الطرق والوسائل المتعلقة بإدارة وتشغيل كل كيان . كل ذلك بهدف : تحقيق رسالة المؤسسة وأهداف المؤسسة والعاملين وتحقيق المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع . ويتم هذا العمل الاداري داخل بيئة محلية وعالمية دائمة التغيير . ويقوم بهذا العمل قيادات إدارية في كافة المسئوليات والكيانات علي مستوي عال من الكفاءة والفعالية تعمل في تعاون وترابط مع الموارد البشرية التنفيذية في كافة الكيانات . والتي تعمل القيادات الإدارية علي زيادة قدرتها ورغبتها في العمل بصفة مستمرة .

يتضح لنا من هذا التعريف أن مهنه الإدارة هي بمثابة المنهج الذي تتبعه الإدارة لاتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة (التخطيط لإنشاء المؤسسة) ثم إنشاء المؤسسة من خلال تصميم وإنشاء كياناتها المختلفة (مرحلة الإنشاء) ثم العمل علي إدارة هذه الكيانات من خلال مرحله التشغيل .

ويتضمن هذا المنهج مجموعة من الأسس والمفاهيم العلمية والتي يوضحها التعريف السابق للإدارة . إن التعريف السابق للإدارة يبلور الإطار العام لعناصر مهنه الإدارة بعضها يتعلق بالمنظور العلمي وأخري تتعلق بالمنظور المهني . أما العناصر المرتبطة بالمنظور العلمي فتتمثل فيما يلي:[1](1) .

- المؤسسة التي يعمل بها المدير من المنظور الإداري ما هي إلا مجموعة من الكيانات المترابطة : بمعني أن هناك علاقة ارتباط وتكامل وتفاعل بين هذه الكيانات . وأن أساس عمل هذه الكيانات هو الكيان الإداري الذي يغذي الكيانات الأخرى بمخرجاته

(1) أنظر مفهوم المؤسسة من المنظور الاداري صـ 165 - 186 .

لإنشائها وتشغيلها وإدارتها . ويعني الترابط أنه لو أن هناك قصور في أحد هذه الكيانات سوف يؤثر علي مخرجات باقي الكيانات الأخرى ، ومن ثم يتم معالجة هذا القصور و الخلل من خلال القرار المناسب وفي الوقت المناسب .

- يلعب الكيان الاداري الدور الرئيسي والمحوري في مراحل المؤسسة الثلاث :

  - مرحلة الإنشاء (اتخاذ قرار بالإنشاء) أي التخطيط لإنشاء المؤسسة (المشروع) من عدمه من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية.
  - مرحلة تصميم وإنشاء الكيانات .
  - مرحلة تشغيل المؤسسة (تشغيل الكيانات المختلفة .

- تحقيق الأهداف. تسعي إدارة وتشغيل هذه الكيانات تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وأهداف العاملين وتنمية وتطوير المجتمع من خلال الوفاء بالمسئولية الاجتماعية

- يتضمن الكيان الإداري مجموعة من الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية والتي تستخدم في إدارة وتشغيل الكيانات المختلفة من خلال ممارسة منظومة العمل الإداري .

- تعمل المؤسسة من المنظور الاداري في بيئة محلية وعالمية دائمة التغيير مما يتطلب ضرورة دراسة وتحليل تلك البيئة والتعرف علي ما تحتويه من نقاط قوة وضعف (البيئة الداخلية للمؤسسة) وفرص وتهديدات (بالنسبة للبيئة الخارجية المحلية والعالمية) .

أما العناصر المرتبطة بالمنظور المهني لمهنه الإدارة فيتمثل فيما يلي :

- أن تطبيق المبادئ والأسس والمفاهيم العلمية للكيان الإداري يتم عن طريق مجموعة من القيادات الإدارية علي مستوي عال من الكفاءة والفعالية .

- تتوقف كفاءة وفعالية مستوي القيادات الإدارية علي ما يتوافر لديها من قدرات ومهارات إدارية .

- تتوقف قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها علي كيفية استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية في إدارة وتشغيل الكيانات المختلفة بشكل يحقق الأهداف المطلوبة ، ومدي التركيز علي تلك الكيانات في تحقيق الأهداف . فالتسويق يعتبر النشاط المحوري للكيان الاقتصادي . حيث يجب أن يتم توجيه كافه محاور الكيان الاقتصادي في إطار المحور التسويقي انطلاقا من المدخل الحديث للتسويق والذي يركز علي إنتاج ما يمكن تسويقه. كذلك استغلال العنصر البشري أحسن استغلال ممكن (المحور البشري للكيان الاقتصادي) لتنفيذ كافه الأنشطة والأعمال في كافة الكيانات ، كذلك تنظيم العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين في كافة الكيانات ، وأخيرا تحليل السلوك الوظيفي للعاملين لتحويل السلوك السلبي الي سلوك ايجابي من خلال التعرف علي الأسباب الحقيقية للسلوك واتخاذ القرار المناسب علي ضوء معرفه هذه الأسباب الحقيقية للسلوك .

وبعد فهذه صورة عامة عن المقومات العلمية والمهنية لمهنه الإدارة وقد حددناها بشكل عام وسوف نتولي التعرف عليها بشكل مفصل في الجزء التالي .

2- مقومات مهنه الإدارة .

تتمثل مقومات مهنه الإدارة – كما أوردنا سلفا – في المقومات العلمية والمقومات المهنية . وفيما يلي عرضا تفصيليا لهذه المقومات [1] (1) .

(1) د.محمد محمد إبراهيم ، الإدارة، الأصول، المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات (شبين الكوم)، 2000 صـ 121 الي 152 .

1/2 المقومات العلمية لمهنه الإدارة.

يتمثل المنظور العلمي للإدارة في الأصول والمبادئ والأسس العلمية للإدارة والتي تم التوصل إليها من خلال فترات زمنية طويلة عن طريق مجموعة من المدارس الفكرية من أهمها : المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية . وقد ساهمت تلك المدرسة في تكوين نظرية للإدارة . ومن أهم مساهمات تلك المدرسة مساهمات المدرسة البيروقراطية ورائدها المؤرخ الألماني ماكس ويبر ، ثم حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلور والذي لقب بالأب الروحي للإدارة في عصره ، وليليان وفرنك جلبرت وهنري جانت وغيرهم ، ثم المدرسة الوظيفية بقيادة هنري فايلول . ويوضح الجدول التالي الخصائص الأساسية للمدخل الكلاسيكي .

جدول رقم (7)

خصائص المدخل الكلاسيكي

بيـــان	النموذج البيروقراطي	حركة الإدارة العلمية	المدرسة الوظيفية
الخصائص	- الالتزام بالقواعد واللوائح . - الفصل بين الموظف والوظيفة . - التخصص والتحديد الوظيفي - التدرج الهرمي . - التدرج الوظيفي - المثالية والرشد .	- الاعتماد علي الأسلوب العلمي. - طريقة مثلي للأداء - التركيز علي الحوافز المادية.	- تعريف وظائف الإدارة - مبادئ الإدارة - تقييم العمل . - التدرج الهرمي - السلطة . - المساواة.
بؤرة التركيز	- المنظمة ككل	- العامل .	- المدير.
المزايا	- الاتساق . - الكفاءة .	- الإنتاجية . - الكفاءة .	- وضوح الهيكل (الهيكل الوظيفي) - القواعد .
العيوب	- الروتين . - البطء	- تجاهل الحاجات الاجتماعي.	- عدم الاهتمام بالبيئة . - الإفراط في التأكيد علي السلوك الرشيد للمديرين .

وهكذا يتضح أن أهم الجوانب التي ركز عليها المدخل التقليدي تتمثل فيما يلي :

- الاهتمام بالجانب المادي للعمل علي حساب الجانب الإنساني وبالتالي فقد افترض هذا المدخل الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري .
- التركيز علي الشكل الرسمي للمؤسسة بمعني الاهتمام بالهيكل التنظيمي وهيكل العلاقات والعلاقات المتبادلة دون الاهتمام بشاغلي تلك الوظائف .
- افتراض صحة المبادئ التي يدعو إليها في جميع الحالات ولجميع المؤسسات وفي كافة الظروف .
- استهداف زيادة الإنتاجية مستخدما في ذلك الأسلوب العلمي السليم .

المدخل السلوكي.

لقد سبق أن أوضحنا أن أنصار المدخل الكلاسيكي قد أهملوا الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في زيادة الانتاجية في حين انصب الاهتمام علي الجوانب المادية ، والأسلوب العلمي لزيادة الإنتاجية ، ولكنه وفي بداية العشرينات والثلاثينيات من القرن العشرين تعرضت الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الصناعية لتغيرات اجتماعية وثقافية جديدة الأمر الذي اضطر المديرين للاعتراف بأهمية الدور الذي يمارسه العنصر البشري في نجاح التنظيم ، ومن هنا ظهر المدخل السلوكي في الإدارة نتيجة التطورات الهامة التي حدثت في مجال الإدارة وعلي يد أنصار المدرسة الكلاسيكية من ناحية، ونتيجة لاكتشاف تأثير العنصر البشري والعلاقات الإنسانية علي الإنتاجية، ونتيجة للتطورات في ميدان العلوم السلوكية من ناحية ثالثة.

وقد استخدم المدخل السلوكي مفاهيم علوم الاجتماع والنفس ودراسة الإنسان وغيرها من العلوم لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني في بيئة العمل ، وهو الجانب الذي لم يركز علية الكتاب التقليديون، وقد استخدم رواد المدرسة السلوكية مهاراتهم في البحث لدراسة الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري ابتداء من الدراسة التقليدية المعروفة وهي دراسة مصانع الهاوثورن في العشرينات من هذا القرن واستمروا بعد ذلك في بحوثهم المتقدمة لدراسة السلوك الإنساني.

ويمكن ملاحظة أن الاهتمام بالجانب الإنساني في مجال الإدارة قد مر بمرحلتين هما :

المرحلة الأولي :

ويطلق عليها "حركة العلاقات الإنسانية " The Human Relations Movement وتتمثل في الأعمال التي قام بها إلتون مايو Elton Mayo وزملاؤه (من جامعة هارفارد) في مصانع هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك في فترة العشرينات من هذا القرن ، وفيها ألقت الأضواء علي العنصر الإنساني وضرورة الاهتمام به.

المرحلة الثانية :

ويطلق عليها "مدخل علم السلوك" The Behavioral Approach وتتمثل في مجموعة الأعمال التي قام بها مجموعة من الباحثين من ذوي الخبرة السيكولوجية ، وذلك في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن وحتي الآن، وفيها يجري التركيز ليس علي مجرد الاهتمام بالعنصر البشري ورعايته ، ولكن علي التحليل العلمي لمختلف جوانب السلوك الإنساني.

وبالنسبة للمرحلة الأولي ، فقد انتهت من خلال الدراسات والتجارب التي قام بها التون مايو وزملاؤه الي الوصول الي مجموعة من النتائج من أهمها :

- أن الأجر ونواحي العمل المادية ليست هي أهم ما يؤثر في الإنتاجية وإنما هناك عوامل أخري غيرها لا تقل أهمية .
- أن أهم المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العامل هي النواحي الإنسانية والاجتماعية .
- أن الحاجات الإنسانية ليست قاصرة فقط علي الحاجات المادية وإنما هي منظمة ومتكاملة وتشمل :
  - الحاجات المادية.
  - الحاجات الاجتماعية.
  - الحاجات الذاتية.

- أن العامل يهمه أن يحقق إشباعا متوازيا لجميع هذه الحاجات في مكان العمل ، وبالتالي فإن الخلل في إشباع أي من هذه الحاجات ينعكس بصورة سلبية علي الإنتاجية – إن عاجلا أو أجلا .

أما المرحلة الثانية فإنها تركز علي التعمق في دراسة السلوك الإنساني ... كيف ؟

كشفت الدراسات والتجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه عن أهمية العنصر البشري ، وغيرت النظرة التي كانت سائدة في إطار الفكر التقليدي (المدخل الكلاسيكي) حول ميكانيكية الأداء الإنساني الي رؤية أكثر رحابة تأخذ في اعتبارها حاجات هذا الإنسان ودوافعه وتأثير المناخ الاجتماعي الذي يعمل فيه ، وتأتي مرحلة العلوم السلوكية لتضيف أبعاد جديدة لهذه الرؤية تستند الي دراسة السلوك الظاهري لهذا الإنسان بإتباع المنهج العلمي وبعيدا عن التخمين والاجتهادات الشخصية.

ولقد أصبح مدخل العلوم السلوكية في الإدارة شائعا في أوائل الخمسينات من هذا القرن ، وعندما يستخدم مصطلح العلوم السلوكية فيقصد بذلك علوم الاجتماع والنفس ودراسة الإنسان، وربما لعب علم النفس من بين العلوم السلوكية أكبر دور في التأثير علي فكر الإدارة ، وقد أظهر علماء النفس أن للناس حاجات عديدة متنوعة يحاولون إشباعها من خلال العمل ، وهي تشمل الحاجات الاجتماعية والنفسية بجانب الحاجات الاقتصادية .

ومن الإسهامات الرئيسية والهامة لعلماء الاجتماع في الإدارة تركيزهم علي الجماعات الصغيرة التي غالبا ما تعالج في كتابات الإدارة علي أنها المكونات غير الرسمية للتنظيم، ولعلماء الاجتماع أيضا اهتمام بالمنظمات الرسمية التي يدرسونها تحت مسمي البيروقراطية مركزين علي السلوك البيروقراطي وأيضا العلاقات الهيكلية في المنظمات البيروقراطية ، وقد زود علماء الاجتماع الإدارة بالمعرفة الخاصة بأدوار القادة والتابعين وأنماط القوة والسلطة في المنظمات الرسمية.

وهكذا يتضح إن ازدهار العلوم السلوكية والتحليل السلوكي في قرارات الإدارة كان انعكاسا طبيعيا لأهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، وللنتائج الباهرة التي حققها تطبيق نتائج العلوم السلوكية في مجال الإدارة من ناحية أخري.

يتضح مما سبق أن الجوانب الأساسية التي ركز عليها المدخل السلوكي في الإدارة تتمثل فيما يلي :

- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العامل المادي فالنظرة الموجهة للفرد تعتبره " رجل اقتصادي اجتماعي " يحقق ذاته لدرجة كبيرة من خلال تفاعله مع الآخرين وبصفه خاصة داخل مكان العمل .
- تتم الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة عندما تحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط .
- النظر الي المؤسسة علي أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط تسعي الي تحقيق أقصي ربح ممكن ، وعلية فإن إشباع حاجات العاملين في المؤسسة بشكل خاص أصبح من الأهداف التي تسعي إليها المنظمات العصرية .
- استهدف زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد (المادية والاجتماعية، الذاتية)، حيث أن العامل يهمه أن يحقق إشباعا متوازنا لجميع هذه الحاجات في مكان العمل . وبالتالي فإن الخلل في إشباع أي من هذه الحاجات سوف ينعكس بصورة سلبية علي الإنتاجية.
- ركز أنصار المدخل السلوكي في الإدارة علي تشجيع التنظيمات غير الرسمية علي الظهور لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية ذاتها ،كما افترضوا أنه لا يوجد تناقض بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

3- المدرسة الكمية : بحوث العمليات ودورها في تكوين نظرية الإدارة .

لقد كان من أبرز نتائج الحرب العالمية الثانية في مجال الإدارة أن قامت كل من بريطانيا وأمريكا في نهاية الحرب بتشكيل فرق عمل للاستفادة من بحوث العمليات التي كانت تطبق في الحرب . حيث أتضح تدريجيا إمكانية تطبيق بحوث العمليات علي مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية . وتزايد الاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعده المديرين في التغلب علي مشكلات جديدة معقدة . ومع تطور أجهزة الحاسب الآلي بدرجة كبيرة ، تحولت إجراءات بحوث العمليات الي ما يسمي الآن بمدرسة علم الإدارة .

وقد بدأ مدخل علم الإدارة لحل المشكلات عندما اجتمع فريق يضم أخصائيين من عدة تخصصات لتحليل مشكلة ما واقترح مسار تصرف تتبعه الإدارة لحلها . ووضع الفريق نموذجا رياضيا يوضح بالرموز كل العوامل ذات الصلة بالمشكلة وكيفية تشابكها وتفاعلها . وبتغيير قيم المتغيرات في النموذج وتحليل المعادلات المختلفة للنموذج علي الحاسب الآلي ، يحدد الفريق أثر كل تغيير . وفي نهاية الأمر ، يقدم فريق علم الإدارة للمديرين أساس موضوعي لاتخاذ القرار . وقد حقق علم الإدارة إسهامات كبيرة في أنشطة التخطيط والرقابة ،بما فيها صياغة استراتيجيات الإنتاج إسهامات كبيرة في أنشطة التخطيط والرقابة ،بما فيها صياغة استراتيجيات الإنتاج وبرامج تنمية الموارد البشرية وجداول الإنتاج وموازنة رأس المال وإدارة التدفقات النقدية والحفاظ علي المستويات المثلي للمخزون .

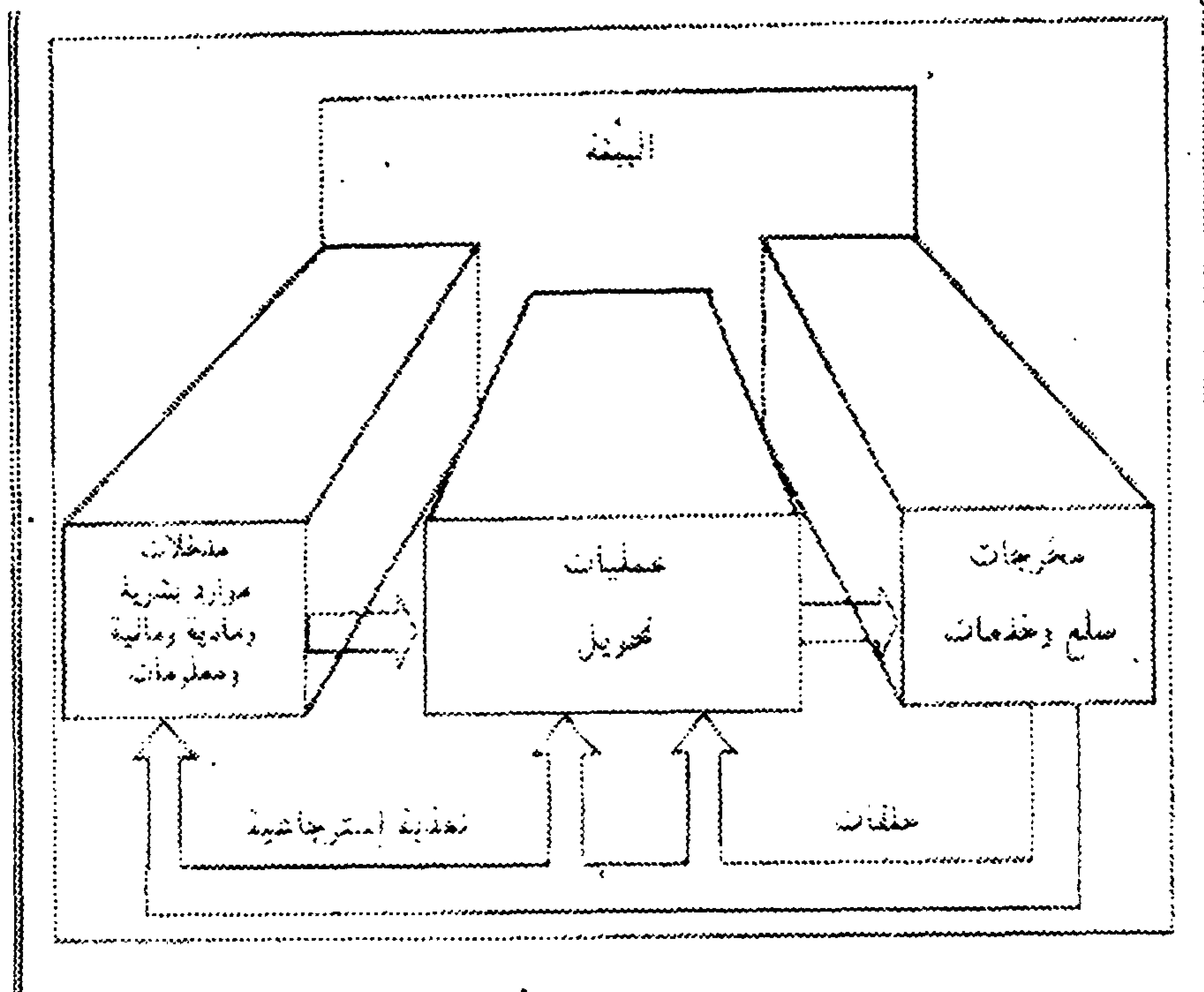
وعلي الرغم من وضوح المساهمات التي قدمها مدخل علم الإدارة إلا أن هناك بعض القيود علي استخدامه خاصة من ناحيتين هما : أولا ، شعور بعض المديرين أن الأساس الرياضي لعلم الإدارة معقدا للغاية ويصعب فهمه واستخدامه. ثانيا ، أن علم الإدارة غير كافي للتعامل مع المكونات النفسية والسلوكية لأنشطة العمل.

4- **مدخل النظم** The Systems Viewpoint.

أثناء الحرب العالمية الثانية (1939 – 1945) طور البريطانيون والأمريكان مدخل تحليل النظم Systems Analysis ، وطبقوه علي العديد من مشكلات الإنتاج والتموين العسكري . وبعد ذلك تم تطبيق مدخل النظم في مجال المؤسسات العامة والخاصة .

والنظام، هو كل مكون من أجزاء مترابطة بينها علاقات متبادلة . فالمؤسسة نظام مكون من عدد من الوحدات الفرعية (الإدارة ، والأقسام)، والتي ترتبط فيما بينها بعلاقات إعتماد متبادل لتحقيق الهدف النهائي لها . والمدير الذي يتبع مدخل النظم لا يتخذ قراراته بمعزل عن الإدارات أو الأقسام التي ستتأثر بنتائج قراراته ، ولا تشغله الجزئيات عن رؤية الكليات . لنه يهتم بالتفصيلات نفس اهتمامه بالإجماليات . ويمثل مدخل النظم للإدارة مدخلا لحل المشكلات بتشخيصها في إطار مدخلات النظام وعمليات التحويل والمخرجات في ضوء التغذية الاسترجاعية .

ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للنظام.



شكل رقم (29)

المكونات الأساسية للنظام

المدخـــــــلات : Inputs

وهي عبارة عن الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات .

عمليات التحويل : Transformation Processes

وتتضمن التكنولوجيا المستخدمة لتحويل المدخلات الي مخرجات.

المخـرجات : Outputs

وهي ناتج عمليات تحويل المدخلات.

التغذية الإسترجاعيه : Feedback

لكي يعمل النظام بفعالية يجب أن يأخذ في الاعتبار المعلومات المرتدة والتي تعكس أداء النظام والظروف المحيطة به.

ودور الإدارة طبقا لمدخل النظم هو تيسير عملية التحويل بواسطة تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة النظام .

أنواع ومستويات النظم : System Types and Levels

يوجد نوعان من النظم ، النظم المغلقة، والنظم المفتوحة :

- **النظام المغلق : Closed System.**

وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة ، مثال خطوط الإنتاج بأقسام الإنتاج حيث تنتج منتجات نمطية بشكل مستمر .

- **النظام المفتوح : Open System.**

وهو يتفاعل مع البيئة الخارجية مثال ذلك المؤسسة حيث تعمل علي الاستجابة المستمرة للتغيرات في رغبات العملاء مما يتطلب معرفة ردود فعل العملاء تجاه منتجات المؤسسة والأساليب التي يستخدمها المنافسون لها وذلك حتى تستطيع المؤسسة إرضاء عملائها بتقديم سلعة أو خدمة ذات جودة أفضل وبسعر مناسب للعملاء .

والسؤال الذي يدور بالنسبة لمدخل النظم هو : ما مدي الاستفادة من هذا النظام في بناء المنظور العلمي لمهنه الإدارة ؟

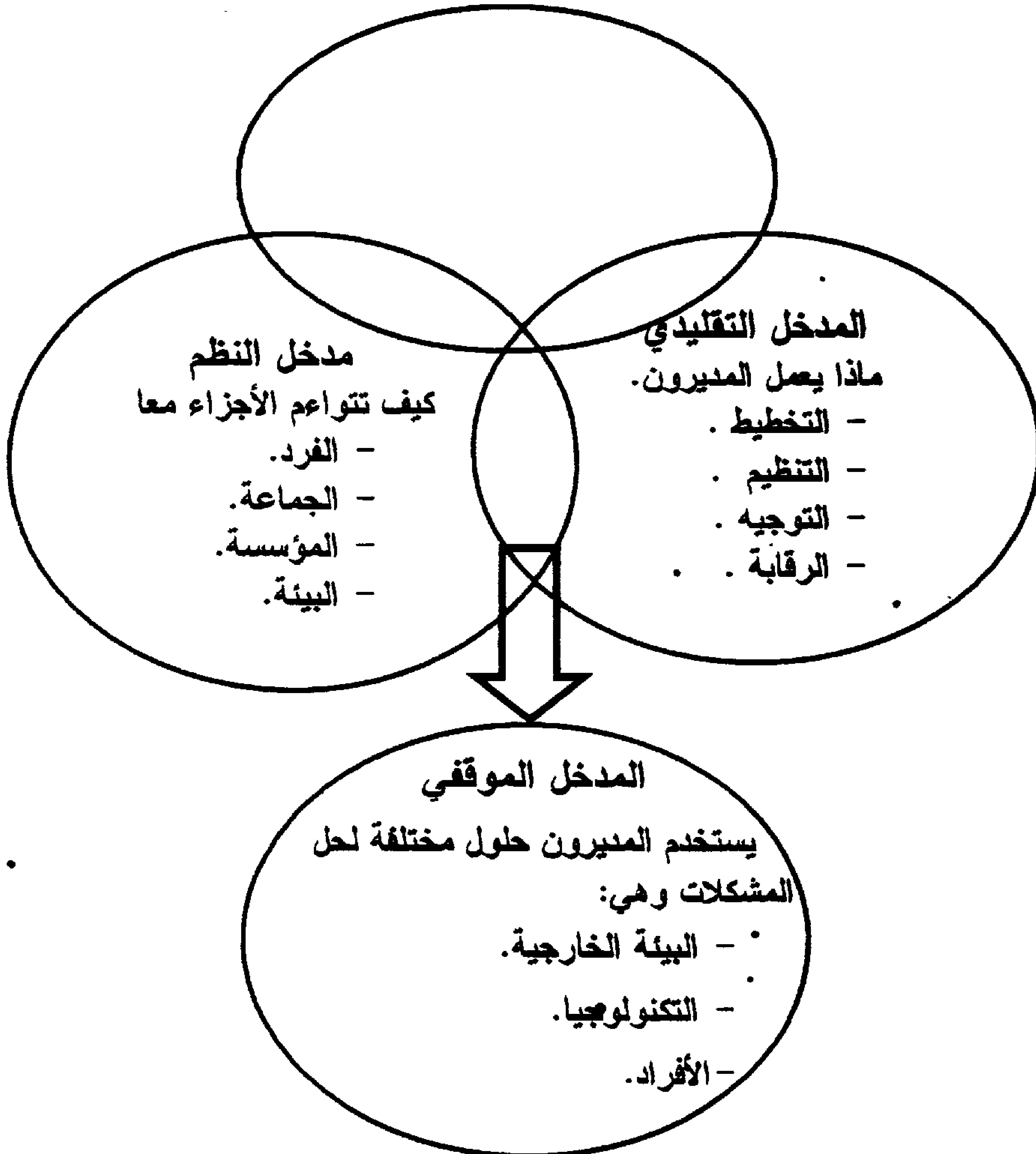
لقد تم استخدام تحليل النظم والأساليب الكمية بصفه أساسية في إدارة عمليات الإنتاج ولكن لم تصل هذه الأساليب الي مرحلة إمكانية استخدامها بفعالية لمعالجة النواحي الإنسانية للإدارة . **ومن الصعب للغاية ، إن لم يكن مستحيلا ، بناء متغيرات تمثل الاعتبارات السلوكية والقيم الإنسانية في نموذج رياضي .** ولأن هذه المتغيرات غير الكمية لابد من أخذها بعين الاعتبار في أي نشاط تجاري أو صناعي كبير أم صغير ، **فالتقديرات الشخصية والاجتهادات المتعلقة بالأفراد ستستمر في التمتع بأهمية شديدة في صنع القرارات الإدارية . ومما لا شك فيه أن المؤسسات ستواصل تطوير نظم متقدمة من أجل زيادة الإنتاجية ، ولذا سيستمر البحث والتطوير لتوسيع تطبيق نظم المعلومات في المشروعات . فتحليل النظم يساعد خبراء الحسبات الآلية علي تطوير معدات وبرامج تتمتع بذكاء يشبه الذكاء الإنساني Humanlike Intelligence**

5- المدخل الموقفي :

في منتصف الستينيات من القرن العشرين ، حاول بعض المديرين تطبيق مفاهيم المدخل التقليدي ومدخل النظم علي كل المواقف فلم يوفقوا في مواجهة تحديات المشكلات الدارية ، ومن ثم ظهر المدخل الموقفي وهو يعني أن المواقف المختلفة تتطلب ممارسات مختلفة للتعامل معها بنجاح . ويؤكد مؤيدو المدخل الموقفي علي إمكانية الاستفادة من المداخل الإدارية الثلاث السابقة معا أو كل بمفرده حسب ضرورة التعامل مع كل موقف . ومع ذلك، لا يطلق المدخل الموقفي العنان للمديرين للتعامل مع المواقف حسب أهوائهم حيث يتطلب تطبيق المدخل الموقفي تنمية المهارات الإدراكية للمديرين حتي يستطيعوا تشخيص وفهم الموقف بدقة لتحديد المدخل المناسب قبل اتخاذ القرار كما يجب أن تتوافر للمدير مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بفعالية لتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه . ويؤكد المدخل الموقفي أيضا أن فعالية الأساليب والحلول الإدارية ستختلف طبقا للموقف ، ومن ثم يجب علي المديرين توقع الأساليب التي يحتمل أن تكون أكثر فعالية من غيرها في التعامل مع المواقف الإدارية ، ويمكن تفهم العلاقة بين المدخل الموقفي والمداخل السابق علية بالنظر الي الشكل التالي الذي يظهر

كيف يجمع المدخل الموقفي بين المداخل السابق علية بحيث يختار المدير من بينها المدخل المناسب لحل المشكلة التي تواجهه.

ويوضح الشكل التالي الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الإدارية الأخرى



شكل رقم (30)

الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الإدارية الأخرى

ويتسأل البعض عن ما مدي مساهمة المدخل الموقفي في بناء المنظور العلمي لمهنة الإدارة؟

يؤكد المدخل الموقف علي ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية وتلك المتغيرات هي البيئة الخارجية ، والتكنولوجية المستخدمة والعاملين بالمؤسسة . وتتوقف الأهمية النسبية لكل من هذه المتغيرات علي نوع المشكلة الإدارية فعلي سبيل المثال ، عند تصميم هيكل المؤسسة يجب أن يدرك المدير طبيعة تأثير البيئة الخارجية علي المؤسسة، كما يجب الأخذ في الاعتبار التكنولوجيا والتي تعد الوسيلة المستخدمة لتحويل المدخلات الي مخرجات وهي لا تعني فقط الماكينات ، بل تعني أيضا المعرفة والأدوات والأساليب والتصرفات المستخدمة لتحويل المواد الخام الي خدمات وسلع ، وتستخدم بعض المؤسسات تكنولوجيا بسيطة ، بينما تستخدم مؤسسات أخري تكنولوجيا معقدة للغاية وتعتبر Joan Woodward واحدة من رواد المدخل الموقفي حيث ساهمت النتائج التي توصلت إليها مع مجموعة الباحثين في إدراك أثر التكنولوجيا – متغير موقفي رئيسي -- علي تصميم الهياكل بالمؤسسات .

يعتبر المدخل الموقفي في الإدارة من المداخل المفيدة بدرجة كبيرة بسبب مدخله التشخيصي فهو يشجع المديرين علي تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لتلك المواقف .

وبالرغم من ذلك فيحاول معارضو المدخل الموقفي إثبات أن هذا المدخل لا يقدم في الواقع شيئا جديدا وإنه مجرد تباديل وتوافيق لأساليب مأخوذة من المداخل الإدارية الثلاثة السابقة علية . إلا أنه يمكن الرد علي ذلك بأنه علي الرغم من اعتماد المدخل الموقفي بدرجة كبيرة علي المداخل الإدارية المختلفة إلا أنه يتميز بالمرونة في تطبيقه للمبادئ والأساليب المأخوذة من تلك المداخل الإدارية كما أنه يؤكد علي أن اعتماد المدير علي مبادئ مطلقة يجب أن يتم فقط بعد التشخيص السليم لحقائق الموقف

6- حركة العلاقات الإنسانية الجديدة :

بدأت حركة العلاقات الإنسانية الجديدة في الخمسينيات وحققت انطلاقة كبيرة في الستينيات من القرن العشرين ، وهي مدخل متكامل يمزج وجهات النظر الايجابية للطبيعة الإنسانية مع الدراسة العلمية للمؤسسات وذلك لتحديد كيف يجب أن يتصرف المدير الفعال في معظم الأحوال . وأهم رواد هذه المدرسة W. Edwards Deming و Tom Peters الذين مزجوا بين الدراسات العلمية والخبرة الاكلينيكية ، فوضعوا مبادئ ركزت علي مفهوم الجودة Quality في العمل وفي علاقات العامل الفرد مع الآخرين .

وقد اتسع نطاق حركة العلاقات الإنسانية الجديدة سنة 1982 نتيجة الدراسات التي أجراها Robert H. Waterman Thomas J. Peters عن 43 شركة ناجحة منها IBM, Eastman Kodak, 3m, Boeing, Bechtel, Procter & Gamble and McDonalds التي حققت أرباح كبيرة في آخر 20 سنة بالإضافة لاستجابتها لحاجة العملاء وتوفير بيئة عمل مليئة بالتحديات والمكافآت للعاملين علاوة علي وفائها بفعالية بالتزاماتها الاجتماعية والبيئية .

وتستند مبادئ الإدارة لدي Peters and Waterman علي بحوث علم الاجتماع التي تدرس الطبيعة الإنسانية وطرق تفاعل الأفراد والجماعات في المؤسسات . فبدلا من الفرد الرشيد أو الفرد الذي يدفعه الخوف ، يكشف بحثها أن الأفراد عاطفيون وبديهيون ومبدعون .

فنحن جميعا نفكر في أنفسنا باعتبارنا منتصرين ونحتاج للاحتفال بانتصاراتنا. وقد استنتجنا بعض القواعد العامة لمعاملة العاملين بكرامة واحترام لتحقيق جودة العمل . وتؤكد بعض هذه القواعد علي أهمية القيم Values لمساعدة العاملين علي العمل نحو تحقيق أهداف مشتركة والتواؤم مع التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية، وعلي أهمية المرونة Flexibility للبقاء في الاقتصاد العالمي التنافسي.

وقد أكد Peters علي مجموعة من الأسس الجديدة هي : الجودة والخدمة علي المستوي العالمي وتحسين الاستجابة من خلال زيادة المرونة واستمرارية الابتكار والتحسين في المنتجات ، بحيث تستجيب الشركات للفرص والتحديات بسرعة بمجرد ظهورها . كما أكد Waterman علي أهمية الأفراد لنجاح الشركة والحفاظ علي ازدهارها وأنه يجب الفوز بولاء Loyalty العاملين .

ويعتبر التأكيد الجديد علي إدارة العلاقات الإنسانية خطوة مهمة في تطور الفكر الإداري ويجب الاعتراف به في أي مدخل متكامل لنظرية الإدارة . ومما لا شك فيه أن حركة العلاقات الإنسانية الجديدة قد أثرت بدرجة كبيرة علي الفكر الإداري في كل من الجامعات والمؤسسات .

7- استمرارية تطور الفكر الإداري لمهنه الإدارة

برزت محاولات عديدة أخري لتطوير الفكر الإداري لمهنه الإدارة ، ففي الخمسينات من القرن العشرين ، تبنت المؤسسات اليابانية الأسلوب الذي قدمه Edward Dming لرقابة الجودة الشاملة ، وفي الثمانينات ، برزت ثقافة اليابان لتقدم إجابات مبتكرة بشأن كيفيه تحقيق أفضل إدارة للإنتاجية والجودة ، وفي التسعينات ، استمر تقديم مداخل إدارية جديدة، يقوم البعض منها علي إدخال أسلوب الإدارة الياباني ودمجه في ثقافات أخري .

ومن المؤكد أن الفكر الإداري سيواصل تطوره في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضي في سياق ما يشهده العالم حاليا من تهجين بين الثقافات وإزالة القيود والمعوقات في ظل النظام العالمي الجديد.

2- المقومات المهنية لمهنه الإدارة :

تتمثل المقومات المهنية لمهنة الإدارة في مدي قدرة المدير علي تطبيق الأسس والمبادئ العلمية للإدارة . وذلك عن طريق مجموعة من المقومات المهنية ومن أهمها :

1/2 قدرة المدير علي القيام بأدواره الإدارية.

حيث يؤدي المديرون الوظائف الإدارية الأساسية الأربع عن طريق وأثناء قيامهم بمجموعة متنوعة من الأدوار الإدارية . والدور role هو مجموعة منظمة من السلوكيات والأنواع الرئيسية الثلاثة لأدوار المديرين هي : الأدوار المرتبطة بالمعلومات ، والأدوار المرتبطة بالقرارات.

وقبل مناقشة الأدوار الإدارية ، نؤكد علي أربعة نقاط :

- تتطلب وظيفة كل مدير أداء مزيج من هذه الأدوار .
- غالبا ما تؤثر هذه الأدوار علي خصائص العمل الاداري .
- هذه الأدوار مترابطة بدرجة مرتفعة .
- تتباين الأهمية النسبية لكل دور تباينا ملحوظا حسب المستوي الاداري.

وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي :

1/1/2 الأدوار المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد Interpersonal Roles

تتضمن الأدوار المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد ارتباط المديرين بطريقة مباشرة بعلاقات مع أشخاص آخرين بوصفهم رؤساء شرفيين وقادة وحلقات اتصال.

وفيما يلي عرضا مختصرا لهذه الأدوار :

(1) دور الرئيس الشرفي : Figurehead Role

هو أبسط الأدوار الإدارية وأكثرها أساسية ، حيث يمثل المدير المنظمة عند حضور احتفال أو مناسبة ما . ورغم أن واجبات الرئيس الشرفي قد لا تبدو هامة ، فإنها واجبات متوقعة من المديرين لأنها ترمز Symbolize لاهتمام الإدارة بالعاملين والعملاء والمجتمع.

(2) دور القائد : Leader Role

يتضمن هذا الدور المسئولية عن توجيه وتنسيق أنشطة المرؤوسين من أجل إنجاز أهداف المنظمة وترتبط بعض جوانب دور القائد بالتعيين والترقية وإنهاء خدمة المرؤوسين وتتضمن جوانب أخرى مثل تحقيق رفاهية المرؤوسين للوفاء بحاجات المنظمة.

(3) دور حلقة الاتصال : Liaison Role

يشير هذا الدور إلى تعامل المديرين مع أشخاص خارج المنظمة . ومن هؤلاء الأشخاص مسئولي الحكومة والعملاء الحاليين والمرتقبين والموردين وغيرهم وفي دور حلقة الاتصال ، يسعى المدير للحصول على تدعيم Support من الأشخاص الذين يمكن أن يؤثروا على نجاح المؤسسة.

2/1/2 الأدوار المرتبطة بالمعلومات :Information Roles

يبني المدير الفعال شبكة اتصالات مباشرة . فالعديد من الاتصالات المباشرة تتم أثناء أداء دور الرئيس الشرفي، ودور حلقة الاتصال ، وإعطائه وسائل للإطلاع على معلومات هامة بالمنظمة . وبسبب هذه الاتصالات المباشرة ، يعتبر المديرين مراكز حساسة للمنظمات . وتشكل أدوار المراقب والموزع والمتحدث الرسمي مصدر المعلومات للعمل الإداري. **وفيما يلي عرضا مختصرا لهذه الأدوار :**

(1) **دور المراقب : Monitor Role**

يتضمن دور المراقب طلب واستقبال وتنقيح المعلومات . فيقوم المدير – مثل وحدات الرادار – بمسح البيئة للحصول على المعلومات التى قد تؤثر على المنظمة . ولأن معظم المعلومات التى يتم استقبالها تكون شفوية Oral (سواء من الاتصالات الشخصية أو الإشاعات أو من الاجتماعات الرسمية) لذا يجب أن يتم التأكد منها واتخاذ قرارات بشأن استخدامها .

(2) **دور الموزع : Disseminator Role**

يتقاسم المدير المعلومات مع مرءوسيه والأعضاء الآخرين بالمنظمة . ويمرر بعض المديرين معلومات خاصة أو (مميزة) لبعض المرؤوسين والذين لا يتيسر لهم بمفردهم الإطلاع عليها ومن ثم يمكن ائتمانهم عليها . ويقرر المدير الناجح ما هى المعلومات التى يوزعها ومتى .

(3) **دور المتحدث الرسمى : Spokesperson Role**

فى دور التحدث الرسمى ، يرسل المديرون معلومات إلى آخرين خصوصاً لأشخاص من خارج المنظمة تتضمن بيانات عن المركز الرسمى للمنظمة وتتزايد أهمية دور المتحدث الرسمى – على الأقل جزئياً – بسبب طلب الصحافة والجمهور للمزيد من المعلومات عن المنظمة ، وفى الواقع أوجدت العديد من المنظمات قسم استعلامات عامة لمعالجة هذه الطلبات .

3/1/2 الأدوار المرتبطة بالقرارات :Decisional Role

يستخدم المديرون المعلومات التى يستقبلوها لتقرير متى وكيف يحققون لمنظماتهم أهداف أو أعمال جديدة . وتعتبر الأدوار المرتبطة بالقرارات أكثر أنواع الأدوار أهمية . فالمدير ، بوصفه مبادئ ومعالج للصراعات ومخصص للموارد ومفاوض يقع فى صميم نظام صنع قرارات المؤسسة. **وفيما يلي عرضا مختصرا لهذه الأدوار :**

(1) **دور المبادئ : Entrepreneur Role**

يتضمن هذا الدور أخذ المدير بزمام المبادرة لانتهاز الفرص المتاحة أمام المنظمة ، مثال ذلك اتخاذ قرار بافتتاح فرع جديد للشركة فى إحدى المناطق التى يتوقع زيادة الطلب فيها على منتجات الشركة وما يتضمنه من ضرورة إجراء العديد من التغيرات داخل الشركة لإمكانية تحقيق ذلك.

(2) **دور معالج الصراعات والاضطرابات :Disturbance Handler Role:**

يقوم المدير بدور معالج الاضطرابات عند التعامل مع المشكلات ، ومن بين المشكلات المتكررة التى يتعامل معها المدير : إضراب العمال ، إفلاس بعض الموردين ، عدم تنفيذ بعض العملاء للعقود . وأحياناً ما يتحول الاضطراب إلى أزمة لعدم قدرة المدير على التعامل معه بجدية وحذر . ومع ذلك لا يستطيع المدير – حتى المدير الكفء – أن يتنبأ بجميع نتائج قراراته أو أن يسيطر على تصرفات الآخرين .

(3) **دور مخصص الموارد :Resource Allocator Role**

يتضمن دور المدير كمخصص وموزع للموارد ، التنسيق بين احتياجات الأقسام المختلفة فى المنظمة سواء كانت أموال أو معدات أو قوى بشرية ، وعلى سبيل المثال، **يجب أن يجيب المدير العام بالمنظمة على هذه التساؤلات :**

- ما هى المبالغ التى يجب تخصيصها للدعاية والإعلان بالموازنة ؟ ما هى المبالغ التى يجب تخصيصها لتحسين خط الإنتاج الحالى ؟
- هل يجب إضافة وردية ثانية للعاملين أو دفع أجر إضافى لتنفيذ طلبيات جديدة؟

(4) دور المفاوض : Negotiator

يتمثل دور المدير كمفاوض فى مجالات عديدة من عمله ، ومن بينها الاجتماع مع أفراد أو مجموعات العمل ليتم مناقشة الخلافات والوصول إلى اتفاق Agreement والمفاوضات جزء لا يتجزأ من وظيفة المدير . وتكون المفاوضات شاقة عندما يضطر المدير للتعامل مع الأشخاص أو المجموعات (مثل النقابات العمالية أو اللجان السياسية) التى لا تتفق أهدافها مع أهدافه.

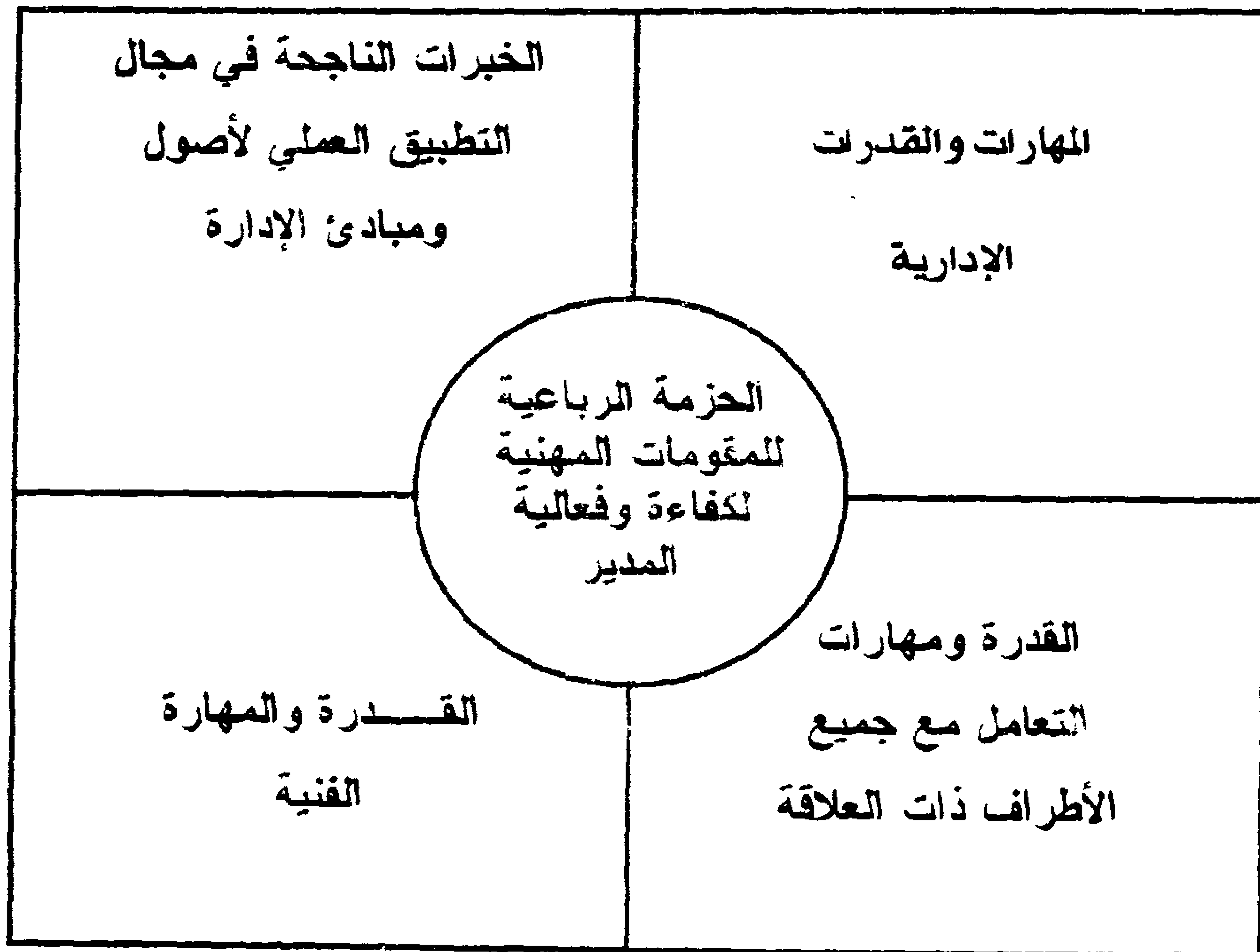
وفى الواقع يقوم المدير بمختلف الأدوار الإدارية السابقة ، وغالباً ما يؤديها المدير كلها فى نفس الوقت . وتتباين الأهمية النسبية لكل دور من مستوى إدارى لآخر ومن منظمة لأخرى . كما أن شخصية المدير وطموحاته وإنجازاته تؤثر على الأهمية النسبية لكل دور .

2/2 القدرات والمهارات والخبرات الإدارية للمديرين – الحزمة الرباعية كمقومات مهنية Managerial Competencies and Skills

تتوقف قدرة المدير علي القيام بالأدوار السابقة ومن ثم تطبيق الأسس والمبادئ الإدارية علي ما تتوافر لدي المدير من مهارات وقدرات إدارية وخبرات ناجحة في مجال عمله الاداري .

وتعني القدرات والمهارات مجموعات المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يحتاجها المدير ليكون فعالا في نطاق واسع من الوظائف الإدارية ومختلف المواقف التنظيمية . ومن أهم هذه القدرات الاتصال ، التخطيط والتدبير ، العمل الجماعي ، التصرف الاستراتيجي ، الوعي الشامل. والإدارة الذاتية . وسواء كان المدير يشرف علي عمل فريق صغير في ورشة أو يعمل مديرا تنفيذيا لشركة عالمية ، فإن توافر هذه القدرات يمكن أن يحسن أدائه. وبغض النظر عن متي وأين وكيف ينمي المدير هذه القدرات فإنه يستطيع استخدامها في المستقبل في وظائف ربما ليست موجودة حاليا.

وتتمثل حزمة القدرات والمهارات التي يجب أن تتوافر في المدير فيما يعرف بالمقومات الرباعية . ويوضح الشكل التالي تلك الحزمة الرباعية للمقومات المهنية لمهنه الإدارة.



شكل رقم (31)

الحزمة الرباعية للمقومات المهنية لمهنه الإدارة

وفيما يلي عرضا لهذه المنظومة الرباعية للمقومات المهنية التي تزيد من كفاءة وفعالية المدير علي تطبيق المنظور الكلي لمهنه الإدارة.

1/2/2 القدرات والمهارات الإدارية.

تتعدد القدرات والمهارات الإدارية التي تمكن المدير من تطبيق المنظور العلمي لمهنة الإدارة والذي يتمثل في الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية.

فمن المهم أن تتوافر المهارات والقدرات الإدارية في جميع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا المديرون في المستوي الأعلى . فعليهم إدراك ما يحدث من تغيرات في بيئة المؤسسة والاستجابة الفورية لها باتخاذ قرارات سليمة .

وتتضمن المهارات والقدرات الإدارية في قدرة المدير علي رؤية المؤسسة ككل ، فالمديرون ذو المهارات الإدارية الجيدة يستطيعون تصور كيفية ارتباط مختلف أقسام ووظائف المؤسسة ببعضها البعض وكيف أن التغيرات في أحد الأقسام يمكن أن تؤثر علي أقسام أخري، ويستخدمون المهارات والقدرات الإدارية لتشخيص وتقييم مختلف أنواع المشكلات الإدارية في المؤسسة .

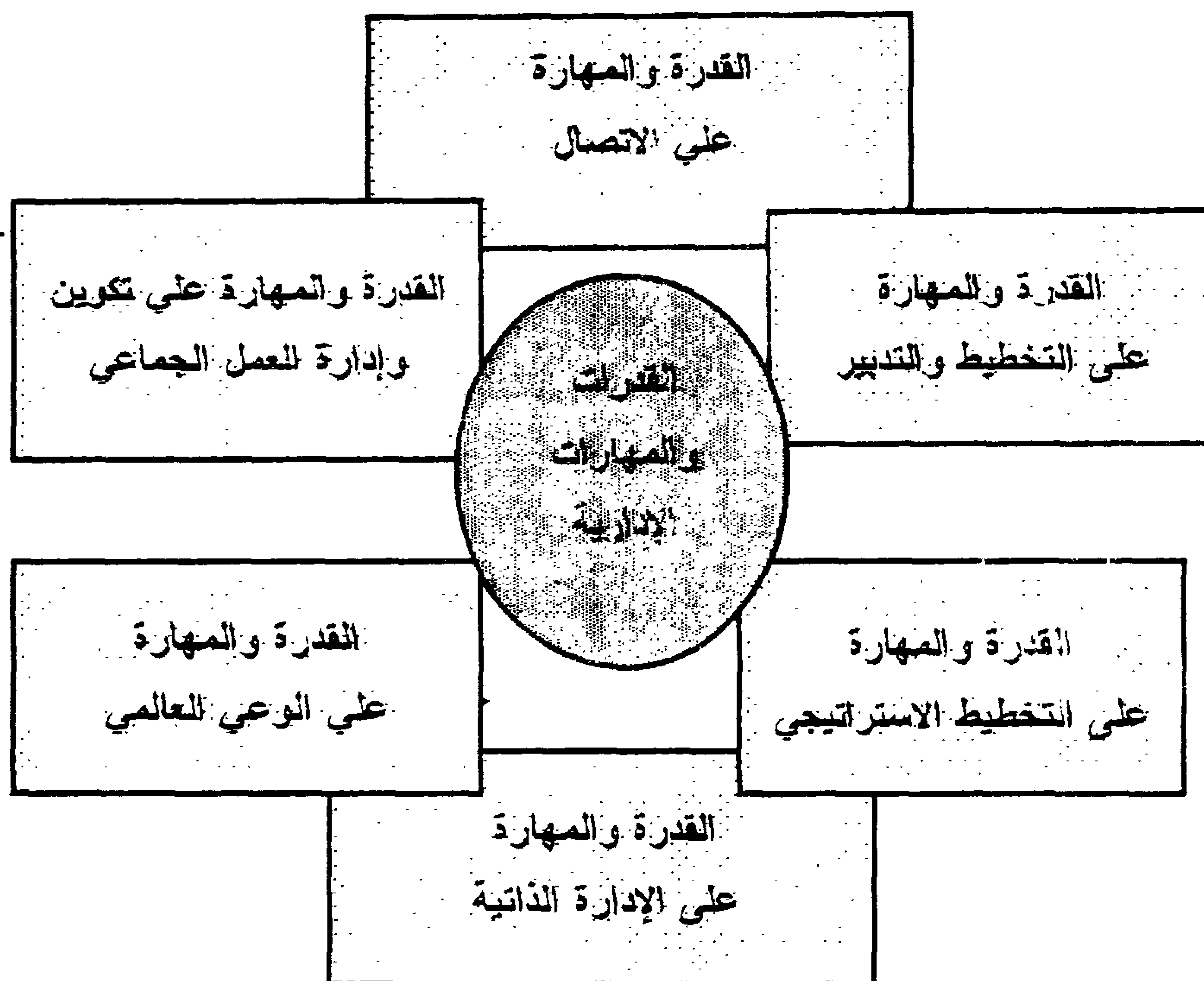
هذا ومن الصعب للغاية تنمية المهارات والقدرات الإدارية لأنها تتضمن طريقة التفكير فالاستخدام الجيد للمهارات والقدرات الادارية يتطلب التفكير بشأن:

- الأولويات النسبية في العمل بدلا من الأهداف والمعايير المحددة .
- الفرص والاحتمالات النسبية بدلا من الجوانب اليقينية مؤكده الحدوث .
- الارتباطات والأنماط العامة بدلا من العلاقات المحددة بين السبب والنتيجة.

والمهارات والقدرات الإدارية هامة جدا بالنسبة لأدوار المدير المرتبطة بالقرارات : المبادئ، معالج الاضطرابات ، مخصص الموارد، والمفاوض فكلها تتطلب القدرة علي المسح الدقيق لاتجاهات البيئة.

وتتمثل أهم منظومة المهارات والقدرات الإدارية في مجموعة من العناصر التي يوضحها الشكل التالي :

ويوضح الشكل التالي هذه القدرات :



شكل رقم (32)

أهم قدرات المديرين والمهارات التي يجب أن تتوافر في المدير

وفيما يلي عرضاً مختصرا لهذة القدرات والمهارات الإدارية السداسية.

(1) القدرة ومهارة الاتصال :

Communication Competency and Skill

يشير مصطلح كفاءة الاتصال إلى النقل والتبادل الفعل للمعلومات بما يؤدي إلى التفاهم. وحيث أن الإدارة تتضمن أداء العمل من خلال آخرين تكون قدرة الاتصال أساسية للأداء الإداري الفعال. وتتضمن قدرة الاتصال الأبعاد الآتية :

- الاتصال غير الرسمي Informal.
- الاتصال الرسمي Formal.
- التفاوض Negotiation.

وتزيد قدرة الاتصال باستخدام وسيلة اتصال محددة بمعنى أن الاتصال ربما يتضمن المحادثة وجهاً لوجه أو إعداد مستند مكتوب رسمي ، أو المشاركة في اجتماع عالمي عن طريق عقد مؤتمرات هاتفية Teleconferencing ، إلقاء خطبة أمام جمهور أو استخدام البريد الإلكتروني لتنسيق فريق مشروع يعمل أعضاءه في أقاليم مختلفة بالدولة .

وليس الاتصال شيئاً تفعله لآخرين ، لكنه شيء تفعله معهم. وعادة ما يكون عملية أخذ وعطاء ديناميكية تتضمن استقبال Receiving رسائل Messages من الآخرين ، علاوة على إرسال Sending رسائل إلى الآخرين . وبجانب التحدث والكتابة ، يتضمن الإصغاء وملاحظة لغة الجسم والتقاط التلميحات التي يستخدمها الأفراد أحياناً لتعديل معنى كلماتهم .

ومن بين قدرات المديرين التي يوضحها الشكل السابق ، ربما يكون الاتصال أكثرها أهمية، فإذا لم تستطيع التعبير عن نفسك وفهم الآخرين في الاتصال المكتوب والشفوي ويغر المنطوق (على سبيل المثال تعبيرات الوجه ووضع الجسد)، ولا تستطيع استعمال القدرات الأخرى بفعالية لإنجاز المهام من خلال الآخرين، ولا تستطيع أن تدير بفاعلية شبكة العلاقات الواسعة التي تربطك مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

ومن خلال الاتصال غير الرسمي ، يبني المديرون شبكة علاقات اجتماعية . وعندما طلب من قادة المشروعات في الصين تحديد أهم عوامل نجاح المشروع في الأجل الطويل ، جاءت شبكة العلاقات الاجتماعية في المقام الأول قبل اختيار الموقع السليم للمشروع واختيار الإستراتيجية السليمة للمشروع وتقديم أسعار تنافسية . ومن خلال تكرار الاتصال غير الرسمي ، يضع المديرون في كل الدول أسس للتعاون داخل وخارج مؤسساتهم .

ومن الأمور المهمة أيضاً لفاعلية المديرين ، القدرة على الاتصال في المواقف الرسمية . وغالباً ما تستخدم الاتصالات الرسمية مثل الرسائل الإخبارية Newstellers لإعلام الأفراد بشأن إحداث وأنشطة معنية وتقديم أحدث معلومات لهم بشأن موقف المشروعات الحالية . وتعتبر الأحاديث العامة Public Speeches مثال آخر للاتصال الرسمي ، وسواء كان الحاضرون المديرين التنفيذيين بالشركة أو زملاء المهنة أو أعضاء من المجتمع ، يمكن استخدام آليات مؤثرة تعالج همومهم وتعزز سمعة الشركة . ويمكن حدوث الاتصال الرسمي على مستوى شخصي، مثلما يحدث أثناء المحادثات من الموردين والعملاء .

ويقوم التفاوض الجيد على التعرف على الآراء المعارضة واكتشاف طرق للاستجابة لوجهات النظر المختلفة من أجل تحقيق الاتفاق بشأن الأهداف والتعهد بانجازها . ويجب أن يقوم المديرون بالتفاوض للحصول على الموارد من أجل مرءوسيهم وتسوية النزاعات التي تنشأ بين مختلف الأطراف المعنية.

ونظراً لأن المديرين يقضون الكثير من وقتهم في الاتصال، يبحث خبراء شئون العاملين عند القيام بالتعيين عن أفراد يستطيعوا الاتصال بفاعلية . فالاتصال الجيد من الأمور الهامة للغاية ، وحيث تتوقع المؤسسات أن يعمل العاملون بأقل إشراف وأن يظهروا المزيد من المبادرة Initiative ، فإنه لا غنى عن الاتصال الكفء ، سواء الشفوي أو المكتوب أو الإلكتروني. وسيجد مديرو المستقبل أنفسهم في حاجة إلى مهارة الاتصال عن طريق عقد المؤتمرات بالفيديو Video Conferencing وقواعد البيانات الإلكترونية.

ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد عملية الاتصال :

جدول رقم (8)

أبعاد عملية الاتصال

الاتصال غير الرسمي Informal Communication	• تعزيز الاتصال بمسارين Two-way عن طريق طلب التغذية المرتدة والإصغاء والبحث عن الآراء المعارضة وخلق محادثة تقوم على أساس الأخذ والعطاء . • المرونة تنويع المداخل في مختلف المواقف مع ذوي الخلفيات المتنوعة. • بناء علاقات قوية مع مختلف أنواع الأفراد تظهر الحساسية الصادقة لمختلف حاجات وآراء ومشاعر الآخرين والتسامح مع نقاط ضعفهم وخصوصياتهم.
الاتصال الرسمي formal Communication	• تقديم معلومات حديث للأفراد بشأن الأحداث والأنشطة المعنية. • عمل عروض مؤثرة ومقنعة ومعالجة التساؤلات بطريقة جيدة. • الكتابة بوضوح وإيجاز وفعالية باستخدام كل من الوسائل التقليدية والإلكترونية.
التفاوض Negotiation	• التفاوض بفاعلية نيابة عن الفريق بشأن الأدوار والموارد . • التمتع بمهارة تنمية علاقات وممارسة نفوذ صعوداً مع الرؤساء وجانبياً مع الزملاء ونزولاً مع المرءوسين ، وأيضاً خارجياً مع العملاء ، والموردين ويغرهم من الأطراف المعنية بالمشروع . • اتخاذ قرارات حاسمة وعادلة عند التعامل مع المرءوسين الذي يتسببون في إحداث مشكلات.

(2) القدرة على التخطيط الإداري :

تتضمن كفاءة التخطيط والتدبير اتخاذ قرارات بشأن ماهية المهام Tasks المطلوب أدائها وتحديد كيف يمكن أدائها وتخصيص الموارد للتمكين من أدائها ثم متابعة سير العمل للتأكد من أدائها . وبالنسبة للعديد من الأفراد ، تأتي أولاً في الذهن كفاءة التخطيط والتدبير عندما يفكرون في المديرين والإدارة .

ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد القدرة على التخطيط

جدول رقم (9)

أهم أبعاد القدرة على التخطيط

جمع وتحليل المعلومات وحل المشكلات **Information Gathering, Analysis & Problem Solving**	• تتبع المعلومات واستخدامها لتحديد الأغراض والمشكلات الأساسية والحلول البديلة . • اتخاذ قرارات في الوقت المناسب Timely • تحمل مخاطر محسوبة Calculated Risks وتوقع عواقب ذلك .
تخطيط وتنظيم المشروعات **Planning and Organizing Projects**	• صياغة خطط وجداول مواعيد لإنجاز أهداف محددة Specific goals بكفاءة . • تخصيص أولويات المهام . • تحديد وجمع وتنظيم الموارد الضرورية مثل المواد والأموال . • تفويض المسئولية من أجل إكمال المهام .

(تابع) جدول رقم (9)

أهم أبعاد القدرة على التخطيط

إدارة الوقت Time Management	• معالجة العديد من القضايا والمشروعات في وقت واحد لكن بدون فقدان السيطرة على الأمور . • التشبع والالتزام بجدول المواعيد أو التفاوض على تغييرات في جدول المواعيد حسب الحاجة . • العمل بفاعلية تحت الضغوط الزمنية . • معرفة متى يتم السماح بالتوقف المؤقت Interruption ومتى يلزم الاستمرار .
إعداد الموازنات والإدارة المالية Management Budgeting and Financial	• فهم الموازنات التخطيطية وقوائم التدفقات النقدية والتقارير المالية والتقارير السنوية واستخدام هذه المعلومات بانتظام . • إمساك دفاتر وسجلات مالية كاملة ودقيقة . • وضع إرشادات للموازنة كي يلتزم بها الآخرون والعمل في حدود الإرشادات التي أعطاها آخرون .

ويتضح من الجدول السابق أن أهم أبعاد هذه القدرة والمهارة هي جمع وتحليل المعلومات وحل المشكلات. وتخطيط وتنظيم المشروعات . وإدارة الوقت . وإعداد الموازنة والإدارة المالية .

ويعتبر العملاء Customers مصدراً غنياً للمعلومات المفيدة سواء تم الحصول عليها من خلال المكالمات الهاتفية أو الاجتماع المباشر مع العملاء . وعادة ما يعني تخطيط وتنظيم المشروعات العمل مع العاملين Employees لتوضيح الأهداف العريضة ومناقشة تخصيص الموارد والاتفاق على مواعيد الاستكمال . كما تنبثق العادة لإدارة الوقت وتوزيعه مع العاملين للمكالمات الهاتفية والعمل الورقي Paperwork علاوة على التصدي للمشكلات واغتنام الفرص بحيث تتحقق الاستفادة

المثلى Optimization من الوقت، وبطبيعة الحال ، تتم مساءلة المديرين عن إعداد الموازنة وإدارة الموارد المالية سواء كان ذلك في الشركات المساهمة حيث يكون المديرون التنفيذيون ومجالس الإدارة مسئولين ويتم مساءلتهم ومحاسبتهم أمام الجمعيات العمومية للمساهمين ، أو في المنظمات الحكومية والتي لا تهدف للربح حيث يشرف على الإدارة المالية مسئولون رسميون من مختلف الهيئات التنظيمية Regulatory Bodies.

(3) **القدرة على إدارة العمل الجماعي**

Teamwork competency Management

تعتبر القدرة على العمل الجماعي مطلوبة لإنجاز المهام من خلال جماعات بشرية صغيرة مسئولة جماعيا ، ويوجد اعتماد متبادل Interdependence بين عملها ، ويمكن زيادة فعالية المديرين في الشركات التي تستخدم فرق العمل في طريق تصميم فرق العمل بطريقة ملائمة، إيجاد بيئة مدعمة للفريق ، وإدارة ديناميكيات الفريق بطريقة سليمة .

وتتضمن القدرة على العمل الجماعي كفاءة القيام بدور القيادة أحيانا ، وتدعيم الآخرين الذين يتولون دور القيادة في أحيان أخرى ، والتعاون مع الآخرين في المؤسسة بشأن المشروعات التي حتى ليس لها قائد مكلف.

وتصميم الفريق هو أول خطوة لأي مشروع جماعي وعادة ما يكون مسئولية المدير أو قائد الفريق . ولكن في الفرق ذاتية الإدارة Self-managed، يشارك في التصميم الفريق بأكمله . ويتضمن تصميم الفريق صياغة أهداف يتم إنجازها وتعريف مهام يتم أدائها وتحديد الأفراد المطلوبين لإنجاز تلك المهام . ويجب أن يحدد أعضاء الفريق هويتهم مع أهداف الفريق أن يشعروا بالالتزام لإنجاز هذه الأهداف . وأعضاء فريق العمل جيدة التصميم يفهمون مهامها وكيفية قياس أدائها،

ولا يرتبكون بشأن ما هى مهامهم وما هى مهام غيرهم ، ويوجد في فريق العمل جيد التصميم عدد مناسب من الأعضاء . فعندما يوجد عدد أعضاء أكثر مما ينبغي يفسح هذا المجال لوجود أعضاء بلا عمل . وعندما يوجد عدد أعضاء أقل مما ينبغي يزيد الإجهاد ويفسح هذا المجال لشعور الفريق بعدم القدرة إنجاز أهدافه بنجاح .

ويستطيع الفريق جيد التصميم أن يحقق أداء مرتفع ، لكنه يحتاج لبيئة مدعمة لإنجاز إمكانياته بالكامل . ويجب أن يتمتع جميع أعضاء الفريق بالكفاءات المطلوبة لإيجاد بيئة مدعمة . وفي البيئة المدعمة ، يتم تمكين أعضاء الفريق لاتخاذ تصرفات استناداً لجهودهم ، بدون السعي دائماً للحصول أولاً على موافقة من قائد الفريق أو مدير المشروع . كما يتضمن التدعيم التماس إسهامات من أعضاء تكون كفاءاتهم متميزة هامة لفريق وإعطاء مقابل للتميز بالمكافأة المادية وغير المادية لكل من الانتصارات الصغيرة والنجاحات الكبيرة . فالمدير الذي يتمتع بقدرة العمل الجماعي الجيدة يحترم الآخرين ويحترمه ويحبه الآخرون . أما المديرون الذين تنقصهم قدرة العمل الجماعي فغالباً ما ينظر إليهم باعتبارهم بدائيين أو منبوذين ومضطربين ، ويجعلون الآخرين يشعرون بالامتعاض ، ويتضمن إيجاد بيئة مدعمة تقديم التدريب والاستشارات والنصح لأعضاء الفريق لتحسين أدائهم في المستقبل القريب وإعدادهم من أجل التحديات المستقبلية .

ومن الأمور الطبيعية وجود صراعات وخلافات بين أعضاء الفريق ، مما يعني أن إدارة ديناميكيات الفريق ضرورية للعمل الجماعي الفعال . فالصراع Conflict إذا تمت إدارته بطريقة جيدة يمكن أن يكون مثمراً وبناءً . أما إذا تمت إدارته بطريقة سيئة ، يمكن أن يدمر الفريق .

ويوضح الجدول التالي أهم عناصر القدرة على العمل الجماعي :

جدول رقم (10)

أبعاد القدرة على إدارة العمل الجماعي

تصميم فريق العمل Designing Teams	• صياغة أهداف واضحة تشجع أعضاء الفريق وتحثهم على التزاماتهم . • تزويد الفريق بالأعضاء الفنيين الملائمين ، مع مراعاة قيمة تنوع وجهات النظر والمهارات الفنية المطلوبة وأهداف التطوير والتنمية . • تعريف المسئوليات لفريق العمل ككل وتيسير تحديد وتخصيص المهام والمسئوليات على أعضاء الفريق حسبما يكون ذلك ملائماً . • إيجاد نظم لتتبع أداء فريق العمل .
إيجاد بيئة مدعمة Creating Supportive Environment	• إيجاد بيئة عمل تتميز بالتمكين Empowerment ، يتم فيها توقع وتميز ومكافأة العمل الجماعي الفعال . • مساعدة الفريق في الحصول على الموارد اللازمة لإنجاز أهدافه . • التصرف كمدرب ومستشار ومعلم خصوصي والصبر مع أعضاء الفريق أثناء تعلمهم .
إدارة ديناميكيات الفريق Managing Team Dynamics	• فهم جوانب قوة ومواطن ضعف أعضاء فريق العمل واستخدام جوانب قوتهم لإنجاز المهام كفريق . • المصارحة حقائق الصراع والخلافات واستخدام المصارحة لتعزيز جودة القرارات ، بجانب تيسير سلوك التعاون والحفاظ على تحرك المجموعة نحو أهدافها .

(4) القدرة على التصرف الاستراتيجي

Strategic action competency:

تتعلق كفاءة التصرف الاستراتيجي بفهم رسالة وقيم الشركة والتأكد من أن تصرفات المديرين والعاملين تتمشى معها ، وفي الوقت الحاضر ، يواجه العاملون على جميع المستويات وفي جميع المجالات الوظيفية تحدي التفكير الاستراتيجي لأداء وظائفهم بطريقة أفضل . ويدركون أن التحولات في الاتجاه الاستراتيجي للشركة أمر متوقع . فالمديرون وغيرهم من العاملين الذين يفهمون الصناعة يستطيعون أن يتنبئوا بدقة بالاتجاهات الإستراتيجية والاستعداد للحاجات المستقبلية للمؤسسة يقل احتمال بحثهم عن وظائف جديدة عندما تغير المؤسسة اتجاهها .

كما تتضمن قدرة التصرف الاستراتيجي فهم المؤسسة - ليس فقط مجرد الوحدة المحددة التي يعمل فيها المدير ، بل أيضاً فهم المؤسسة باعتبارها نظام يتكون من أجزاء مترابطة . وعيني ذلك فهم كيف ترتبط القطاعات والوظائف والأقسام ببعضها البعض وكيف أن التغيير في أحدها يمكن أن يؤثر في الآخرين , وعلى هذا الأساس ، يستطيع المدير تشخيص وتقييم مختلف أنواع المشكلات الإدارية وما قد يثور من قضايا. ويفكر المدير الذي يتمتع بقدرة التصرف الاستراتيجي المتطورة جيداً بالنسبة للأولويات النسبية وليس بالنسبة للأهداف والمعايير الصارمة . ويحتاج جميع المديرين، بصفة خاصة مديري المستوى الأعلى ، لقدرة التصرف الاستراتيجي . ويجب أن يدرك مديرو المستوى الأعلى التغيرات في بيئة المؤسسة وأن يستعدوا لاتخاذ تصرفات إستراتيجية.

يوضح الجدول التالي أهم أبعاد القدرة على التصرف الاستراتيجي .

جدول رقم (11)

أبعاد القدرة على التصرف الاستراتيجي

فهم الصناعة Understanding the Industry	• فهم التطور التاريخي للصناعة. • استمرارية الحصول على معلومات عن تصرفات المنافسين والشركات الرئيسيين. • إمكانية تحليل الاتجاهات العامة في الصناعة ومضامينها من أجل المستقبل. • سرعة إدراك متى تخلق التغييرات في الصناعة تهديدات وفرص جوهرية.
فهم المؤسسة Understanding the Organization	• الفهم والقدرة على تحقيق التوازن بين مصالح واهتمامات الأطراف المعنية بالمؤسسة. • فهم جوانب قوة ومحددات مختلف استراتيجيات الأعمال. • فهم الكفاءات والقدرات المميزة للمؤسسة. • فهم مختلف الهياكل التنظيمية ومزايا مساوئ كل منها. • الفهم والقدرة على المواءمة في الثقافة المشتركة المتميزة للمنظمة.
اتخاذ تصرفات إستراتيجية Taking Strategic Actions	• تنفيذ خطط محددة تعكس المعرفة من خلال الوظائف ومن خلال الأقسام. • تحديد الأولويات واتخاذ قرارات تتمشى مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. • إدراك التحديات الإدارية للاستراتيجيات البديلة والتعامل معها بانتظام. • مراعاة المضامين طويلة الأجل للتصرفات من أجل موازرة وتعزيز تنمية المؤسسة. • وضع أهداف تكتيكية وتشغيلية تسهم تنفيذ الاستراتيجيات.

(5) القدرة على الوعي الشامل

Global awareness competency:

كفاءة الوعي الدولي الشامل مطلوبة لتنفيذ العمل الإداري لمؤسسة لاعتمادها على موارد بشرية ومالية ومعلوماتية ومادية من دول عديدة وخدمة أسواق تمثل امتداد لثقافات عديدة . وقد لا يوجد لجميع المنظمات أسواق عالمية لسلعها وخدماتها ، ولا تحتاج لإنشاء عمليات في دول أخرى للاستفادة من العمالة الأرخص أو الأفضل تدريباً . ولكن على مدار المسار المهني للمدير ، يحتمل أن يعمل في مؤسسة لديها علاقات دولية . وللاستعداد لهذه الفرص ، ويجب تنمية قدرة الوعي العالمي .

فعلى مدار النمو والتطور في دولة أو إقليم محدد ، من الطبيعي أن يطور وينمي الأفراد معارفهم الثقافية للقوى التي تشكل حياتهم وسير أعمالهم . وتتضمن هذه القوى الجغرافيا والمناخ والعمليات والتوجهات الأساسية والنظم والاتجاهات الاقتصادية والتاريخ والدين والقيم والمعتقدات والأعراف والعادات المحلية . وإذا أصبحت مديراً في دولتك الأصلية لا تحتاج لتكريس الكثير من الوقت في تنمية معرفة وإدراك عام لها . ولكن ، إذا لم تسافر كثيراً وتدرس ثقافات أخرى ، يحتمل أن يقل فهمك ومعرفتك العامة للدول الأخرى باستثناء الدول المجاورة لدولتك . وحينما تصبح إدارة الأعمال عالمية ، يتوقع أن ينمي العديد من المديرين معرفة وفهم ثقافات أخرى ، مثل توطن الموردين أو ظهور أسواق جديدة والتي يمكن أن تساعد في موازرة النمو المستقبلي للشركة . ولا يكفي مجرد معرفة الثقافات الأخرى ببساطة ، بل يجب استخدام الاتجاهات والمهارات الملائمة لترجمة هذه المعرفة إلى أداء فعال . ويعتبر الاتجاه المنفتح على الفروق الثقافية والحساسية لها من الأمور الهامة جداً بالنسبة للفرد يجب أن يعمل عبر حدود ثقافية. ويتضمن الانفتاح والحساسية إدراك أن الثقافة تحدث فرق في كيفية تفكير وتصرف الأفراد . ولا تستطيع افتراض أن كل فرد سيفكر ويتصرف مثلك، ولا أن كل فرد سيفهم أوتوماتيكياً وجهة نظرك.

والمعرفة بشأن الثقافات الأخرى والاتجاه المنفتح والحساسية بشان الفروق الثقافية يهيئ المرح للعمل مع أفراد لديهم خلفيات أخرى . وتساعد اللغة الملائمة والآداب الاجتماعية ومهارات التفاوض في أي ثقافة على تنمية علاقات عمل فعالة .

وفي إطار الاجتماعية ومهارات التفاوض في أي ثقافة على تنمية علاقات عمل فعالة .

وفي إطار وظيفة المدير، ربما يحتاج أيضاً لتعلم الأساليب المحاسبية أو إجراءات التعيين في دولة محددة . ولا يجب أن تتوقع تنمية قدرة الوعي العالمي بالنسبة لكل من ثقافات العالم . نظراً لتعدد الثقافات وصعوبة التنبؤ بالثقافات الهامة في المستقبل ولكن من الناحية الأخرى لا تستطيع تأجيل بناء قاعدة جيدة لقدرة الوعي العالمي.

ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد القدرة على الوعي العالمي.

جدول رقم (12)

أبعاد القدرة على الوعي العالمي

الإطلاع والإلمام المستمر بالمعلومات	• دراسة وتحليل الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في جميع أنحاء العالم . • إدراك تأثير الأحداث العالمية على المنظمة . • السفر بانتظام لاكتساب معرفة ومعلومات حقيقة ومباشرة عن الدول التي يكون أو يتوقع أن يكون للمؤسسة مصلحة فيها . • فهم وقراءة وتحدث أكثر من لغة بطلاقة . • فهم مفاهيم ومصطلحات إدارة الأعمال بكل لغة معنية بالنسبة لوظيفة المدير .
الحساسية والانفتاح الثقافي **Cultural Openness and Sensitivity**	• فهم طبيعة الفروق الوطنية والاختلافات الثقافية والعرقية وفحص هذه الفروق والاختلافات باحترام وموضوعية . • الحساسية للتلميحات الثقافية والقدرة على التكيف بسرعة في المواقف المستجدة. • إدراك وجود تباين كبير في أي ثقافة وتجنب التنميط والقولبة . • التعديل الملائم للسلوك الذاتي عند التفاعل مع البشر من مختلف الخلفيات الوظيفية والجنسية والثقافية . • فهم كيفية تأثير الخلفية الثقافية الذاتية في الاتجاهات والسلوكيات الذاتية. • إمكانية التأكيد والرؤية من وجهات نظر مختلفة مع الحفاظ على الاستقرار الذاتي والقدرة على التصرف بثقة .

(6) القدرة على الإدارة الذاتية

Self-management competency:

تتعلق كفاءة الإدارة الذاتية بتحمل المسئولية عن الحياة ساء في العمل أو خارج العمل . فعندما لا تسير الأمور على ما يرام ، غالباً ما يتجه الأفراد لإلقاء اللوم تعلى الآخرين ، أو على المواقف الصعبة التي يجدوا أنفسهم فيها . ولكن لا يقع المديرون الفعاليون في هذه المصيدة .

وكما يتوقع العملاء أن تتصرف المؤسسات بطريقة أخلاقية ، تتوقع المؤسسات من العاملين أن يظهروا النزاهة والتصرف بطريقة أخلاقية. وعند تعيين عاملين مبتدئين - ليس لديهم بعد سجل وظيفي طويل ولا خبرة فنية - تكون الأخلاق هي أهم صفات يبحث عنها أصحاب المشروعات . وتعتبر المرونة الحافز الشخصي من الأمور الهامة بصفة خاصة عند الروع في أداء شيء لم يؤديه شخص آخر من قبل وعند مواجهة عوائق وعقبات أو التعرض للفشل .

ومن الواضح أن مديري المستقبل لن ينجحوا إلا إذا استطاعوا اكتشاف طريقة لتحقيق التوازن بين مطالب العمل والحياة . وربما يكون أصعب تحدي إداري سيواجه العديد من المديرين هو معرفة أولوياتهم الذاتية في الحياة والعمل وإيجاد طريقة لتحقيق التوازن بين جميع الأوليات . وبالرغم من أهمية كفاءة الإدارة الذاتية بالنسبة لأي مدير ، ربما تكون هذه الكفاءة هامة بصفة خاصة بالنسبة للمديرين الذين يواجهون مواقف مختلفة، مثلما يحدث عندما يكون المدير امرأة وأغلب علماء مؤسساتها رجال ، مما يتطلب تعلم أهمية إيجاد أسلوب إداري يلائم توقعات مزيج هؤلاء العملاء .

وتتطلب بيئة العمل الديناميكية القدرة المستمرة على تجنب ونسيان كثير من الأمور Unlearn وإعادة التعلم Relearn مرة أخرى، وهو ما يتضمن كل من التعلم المرتبط بالمهام والتعلم بشأن الذات . فمن ناحية ، يمكن أن يحسن افرد بطريقة مباشرة التعلم المرتبط بمهام Task-related أداء الوظيفة الحالية والاستعداد لتولي

وظائف جديدة. ومن ناحية أخرى ، يمكن أن يساعد التعلم بشأن الذات على اختيار الأكثر حكمة لأنواع الوظائف التي يحتمل أن تستمتع بها ، فمع انخفاض فرص الترقية والتقدم في المسار المهني ، يعتبر أداء عمل ممتع من الأمور الهامة للغاية في الوقت الحاضر ، وربما يكون أفضل طريق للنجاح في الأجل الطويل هو تحمل المسئولية نحو تنمية المسار المهني - بفهم نوع العمل الذي يجده الفرد مرضيا Satisfying وتنمية الكفاءات التي ستحتاجها.

ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد القدرة على كفاءة الإدارة الذاتية :

جدول رقم (13)

أبعاد القدرة على الإدارة الذاتية

النزاهة السلوك الأخلاقي Integrity and Ethical Conduct	• امتلاك معايير شخصية واضحة تستخدم كأساس للحفاظ على الإحساس بالنزاهة السلوك الأخلاقي حتى في مواجهة الضغوط القوية المعاكسة. • الشرف والصمود والثقة بالنفس والتعبير عن وجهة النظر بصدق وليس مجرد قول ما يريد الأفراد أن يسمعوه. • الرغبة في الاعتراف بالأخطاء . • تحمل المسئولية عن التصرفات الذاتية.
الحافز الشخصي والمرونة Personal Drive and Resilience	• السعي نحو المسئولية والرغبة في الابتكار وتحمل المخاطر. • الطموح والدافعية للإنجاز لكن بدون وضوح الطموح الشخصي قبل أهداف المؤسسة. • العمل بجدية لجعل العمل يتم كما ينبغي. • إظهار المواظبة في مواجهة العقبات والنهوض بسرعة عند التعرض للفشل .

جدول رقم (12)

أبعاد القدرة على الإدارة الذاتية

التوازن بين قضايا العمل والحياة Balancing Work and Life Issues	• تحقيق توازن معقول بين العمل وأنشطة الحياة الأخرى بحيث لا يتم إهمال أي ناحية هامة من نواحي المعيشة. • الرعاية الجيدة للذات عقلياً وجسمانياً واستخدام منافذ بناءة للتخلص من الإحباط وتقليل التوتر.
التنمية والوعي الذاتي Self-awareness Development	• امتلاك أهداف واضحة للحياة الشخصية والمسار المهني ومعرفة القيم والمشاعر الذاتية ومجالات القوة ومواطن الضعف. • استخدام مواطن القوة للتميز مع السعي إلى التحسين أو التعويض عن مواطن الضعف. • تحمل المسئولية عن استمرارية تنمية الذات والتعلم ووضع خطط والسعي إلى فرص من أجل النمو الشخصي في الأجل الطويل. • التحليل والتعلم من خبرات الحياة والعمل. • الرغبة المستمرة في النسيان وإعادة التعلم حيث تتطلب المواقف والمتغيرات مهارات أو وجهات نظر جديدة.

تنمية القدرات والمهارات الإدارية :

تساهم تنمية القدرات الإدارية في أداء الوظائف التي تتضمن عملاً إدارياً ، وتظهر البحوث أن الأفراد الذي يستفيدون من فرص التنمية والتدريب التي يقدمها أصحاب المشروعات يتعلمون أكثر ويتقدمون في مساراتهم المهنية أسرع من أولئك الذين لا يستفيدون من هذه الفرص .

أما المدير الذي يفشل في تنمية قدراته ومهاراته الإدارية فإنه يتعرض للتخبط derailment والخروج عن المسار ، فقد ينتقل إلى منصب إداري لكنه يتمتع بفرصة محدود للترقية مستقبلاً أو اكتساب مسئوليات جديدة، **وتتمثل الأسباب الأكثر شيوعاً للتخبط فيما يلي :**

1- مشكلات تتعلق بالعقبات التفاعلية بين الأفراد Interpersonal وعدم القدرة على قيادة الفريق (الضعف في كفاءة العمل الجماعي) .

2- عدم القدرة على التعلم والتنمية والتكيف مع المواقف الجديدة (الضعف في كفاءة الإدارة الذاتية) .

3- مشكلات تتعلق بالأداء Performance (الضعف في كفاءة التخطيط والتدبير.

4- ضيق المنظور الوظيفي (افتقاد كفاءات التصرف الاستراتيجي القوي والوعي العالمي).

2/2/2 المهارات والقدرات الفنية Technical Skills

تتضمن المهارات الفنية قدرة المدير على تطبيق وسائل وإجراءات وأساليب نوعية فى مجال تخصصه ، فمثلاً يمكن تصور المهارات الفنية المطلوبة من مهندسى التصميم والمحاسبين ومبرمجى الحاسبات الآلية ، حيث يكتسبون تلك المهارات من خلال دراستهم الجامعية وبرامج التدريب أثناء العمل ويستخدم المديرون المهارات الفنية بدرجات متباينة إلا أنهم يهتمون اهتماما شديداً بتنمية المهارات الفنية المطلوبة من المرؤوسين.

3/2/2 مهارات التعامل مع الأفراد :Interpersonal Skills

تتضمن مهارات التعامل مع الأفراد قدرة المدير على القيادة وتحقيق الدافعية وإدارة الصراع والعمل مع الآخرين . وتعتبر مهارات التعامل مع الآخرين أحد المقومات المهنية الرئيسية لمساعده المدير في أداء وظائفه بغض النظر على مستواه الإداري.

فالمدير الذى يتمتع بمهارات جيدة فى التعامل مع الآخرين، ويشجع المشاركة فى صنع القرارات، ويدع المرؤوسين يعبرون عن أنفسهم بدون خوف، سوف يمكنه التأثير جيداً على مرءوسيه والمحيطين به.

وفي النهاية : هل تتساوي الأهمية النسبية للقدرات والمهارات الإدارية بالنسبة لجميع المستويات الإدارية بالمؤسسة ؟

الأهمية النسبية للقدرات والمهارات الإدارية :

Relative Importance of Management Competencies and Skills

تختلف الأهمية النسبية للمهارات الإدارية الأربع لكل مستوى من مستويات الإدارة، **ويتضح من الشكل التالي:**



شكل رقم (33)

الأهمية النسبية للمهارات الإدارية لكل مستوى من مستويات الإدارة

ويلاحظ من الشكل تساوى أهمية مهارات التعامل مع الافراد عند جميع المستويات الإدارية واختلاف الأهمية النسبية لكل من القدرات والمهارات الإدارية والمهارة الفنية .

4/2/2 الخبرات الناجحة في مجال تطبيق المفاهيم والأسس والأصول العلمية للمنظور العلمي للإدارة.

فمهنه الإدارة – كما أوضحنا سلفا – هي بمثابة منظور علمي مبني علي القواعد والأسس العلمية التي تم التوصل إليها من خلال التأهيل العلمي لنظرية الإدارة ، ومن ثم فإن الإدارة كعلم تمثل العنصر الأساسي في مكونات الإدارة كمهنه وبدون الاعتماد علي الإدارة كعلم فإننا نعود مرة أخري الي شعار الإدارة الحاضر الغائب ، حيث يمارس المدير مهنته في ضوء التجربة الخطأ . ومن بين تلك المقومات الخبرات الناجحة في مجال التطبيق . فالمدير الناجح هو الذي تتوافر لدية ثقافة إدارية عن الإدارة من المنظور العلمي وتتوافر لدية مقومات القدرة المهنية علي تطبيق مضمون المنظور العلمي ، ومن بين تلك المقومات خبراته الناجحة في التطبيق العلمي لمكونات الإدارة من المنظور العلمي . وكلما زادت خبراته الناجحة في هذا المجال كلما كان قادرا علي مزاولته لمهنه الإدارة ومن ثم زادت كفاءته وفعاليته في الأداء الإداري .

والسؤال الذي يطرح هنا بعد عرض المقومات العلمية والمهنية لمهنه الإدارة ، هل تختلف مهنه الإدارة عن المهن الأخرى ؟

الإجابة بالطبع بالنفي . فهذا المفهوم الذي حددناه لمهنة الإدارة ينطبق بالنسبة لباقي المهن الأخرى كمهنة مهندس معماري أو مدني ، مهنه محاسب . كما ينطبق نفس مفهوم المهن التخصصية عن المهن الحرفية مثل مهنة السباك، النجار، الكهربائي ... الخ.

وفي حديثنا عن مهنة الإدارة ، فإن المفهوم السابق للمهن السابقة لا يختلف عن مفهوم مهنة الإدارة . كمهنة إدارية . فهي بمثابة المنهج الذي يعتمد علية المدير (ممارس مهنه الإدارة) في التعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجهه ، معتمدا في ذلك علي الأسس والمفاهيم والأصول العلمية (نظرية الإدارة كعلم) هذا بالإضافة الي الاعتماد علي خبراته الناجحة في تطبيق المفاهيم الإدارية لنظرية الإدارة ، وكذا مهاراته وقدراته الإدارية في تطبيق تلك المفاهيم وآليات نظرية الإدارة ، أي ما يتمتع به المدير من قدرات إدارية تمكنه من التطبيق السليم لتلك المفاهيم .

والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا المجال هو : هل يستطيع أي فرد درس أصول الإدارة في الكليات أو المعاهد المتخصصة للإدارة أن يمارس مهنه الإدارة ؟ وسؤال آخر مكمل هو : هل يستطيع فرد آخر لدية خبرات سابقة في مجال الإدارة دون أن يكون قد تعلم الإدارة في المعاهد المتخصصة للإدارة أن يمارس مهنه الإدارة ؟

إن الإجابة علي السؤالين بالطبع بالنفي لأنه في حالة السؤال الأول ينقص المدير الخبرات الناجحة والمهارات والقدرات التي تمكنه من تطبيق ما تعلمه ، وبالنسبة للسؤال الثاني ينقصه تعلم الأصول والمبادئ العلمية للإدارة .

والخلاصـــــة

أن النجاح أو الفشل لا يرجع الي فشل الأسس والمبادئ العلمية للإدارة ، ومناهجها وعدم مصداقيتها أو الي أخطاء جوهرية كامنة فيها . إنما يرجع إلي عدم القدرة علي تطبيق هذه المبادئ والأسس العلمية للإدارة وعدم ملائمة المداخل التي تعتمد عليها الإدارة في تطبيق هذه الأسس والمبادئ . كما يرجع الي عدم توافر المقومات المهنية التي يجب أن تتوافر في المدير لتطبيق هذه المبادئ والمفاهيم الإدارية . ومن بين تلك المقومات المهنية القدرات والمهارات الإدارية التي تسببت في فشل المبادئ العلمية للإدارة هو افتقار الإدارة الي الحب وافتقار القيادة للفطرة والحنان وهي بمثابة احدي عناصر القدرة والمهارة الإدارية والتعامل مع الآخرين . وهذا ما سنوضحه فى الأجزاء التالية :

3- مفهوم الإدارة بالحب (بفطرة الأمومة[1] (1) .

قبل التعرض لمفهوم الإدارة بالحب الاجتماعي (أو بفطرة الأمومة) يجب أولا أن يقيم المدير أسلوب تعامله مع المرؤوسين – أي لابد من الحكم علي أسلوب الإدارة في التوجه الإنساني في التعامل مع المرؤوسين ويتم ذلك من خلال إجابة المدير علي التساؤلات التالية :

- **هل يدرك ويستشعر مؤسسته بموقعها في المستقبل؟**
- **هل هو راضى ومرؤوسيه عما تقدم مؤسسته من منتجات وخدمات لعملائها ؟**
- **هل يتناسب مستوى ما تقدمه مؤسسته مع ما تملكه من أصول وموارد ؟**
- **هل يفاخر العاملون لديه بما تقدمه مؤسستهم وبانتمائهم لها؟**
- **هل تتوافر الرغبة الحقيقة للعاملين للذهاب الى أعمالهم يوميا؟**

❑ **هل يتعاطف العاملون بعضهم مع بعض على المستوى :**

- **الشخصي**
- **الوظيفي**

❑ **هل العلاقات بين الجهاز الإدارة والعاملين خالية من**

- **الشك**
- **الاستياء**
- **النفور**

---

(1) تم الاستعانة في هذا الجزء ببعض الوثائق التلخيصية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) خلاصات، كتب للمدير ورجل الأعمال (القاهرة أعداد مختلفة 2002 ، 2003 ، 2004 ، 2005)

- ❑ هل يؤمن العاملون بالمؤسسة بأن الإدارة :
  - عادلة
  - حنونة
  - حكيمة
  - تسهر علي مصالح العاملين
- ❑ هل يشعر العاملون بالمؤسسة بـ :
  - الأمان الوظيفي .
  - السلام النفسي والطمأنينة.

كل ذلك في ظل العولمة ... والانترنت ... وموجات الاستغناء عن العاملين ... وارتفاع معدلات البطالة .

- ❑ هل يفكر المديرون في حقوق العاملين مثلما يفكرون في أرباح المؤسسة وحوافزهم ؟
- ❑ هل يثق السوق والمجتمع بـ :
  - رسالة مؤسسته ونقاء دورها الاجتماعي .
  - وسلام ضميرها البيئى والادارى والتجاري .
- ❑ وأخيرا هل يحب الأفراد من حوله لله وبالله دون غرض مالى وغاية دنياوية

وبعد .... بعد الإجابة على تلك التساؤلات ربما يتساءل البعض عن أسباب عدم نجاح معظم النظريات الإدارية الحديثة (المنظور العلمي لمهنة الإدارة) في تقديم حلول لمشاكل المؤسسات المستعصية.

ربما يتضح أن سبب مشكلات المؤسسات المصرية والعربية هو مناخها التنظيمى – وثقافتها المؤسسية والبرمجة الذهنية لقادتها ومديريها.

إذن يجب علي مديري تلك المؤسسات أن :

- **يدركوا أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود – كما أوضحنا في مقدمة الوحدة - أساسا الى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها أو الى أخطاء جوهرية كامنة فيها.**
- **بل . يعود الي كثير من العوامل من أهمها : افتقار الإدارة للحب الاجتماعي وافتقار القيادة بفطرة الأمومة .**

والآن ما هو المقصود بالإدارة بالحب الاجتماعي أو بالأمومة؟

وما هى الركائز الأساسية للإدارة بالأمومة ؟

أما عن المقصود بالإدارة بالحب الاجتماعي أو بفطرة الأمومة فينبع أساسا من أن الإنسان رئيسا أو مرؤوسا يحتاج الي مبادئ إنسانية لضبط علاقاته ومعاملاته مع الآخرين :

- ❑ **فلقد حثنا الله سبحانه وتعالى بهذه المبادئ ثم جاءت الرسالات السماوية لتؤكد عليها وتذكر بأنها .... تؤكد على أهمية استقامة سلوكنا معها .**
- ❑ **هذه الفطرة هى نبع المنطق الذى تمت صياغته في صورة فلسفات أو نظريات قديمة وحديثة.**

لذا فإن الإدارة بالحب الاجتماعي تعني .....ماذا ؟

- تعنى الإدارة بالحب أو الأمومة بعد النظر (الرؤية) والعمل لمستقبل أفضل دون تركيز على " الأنـــا " أو " الذات " ودون غايات مادية.
- الأمومة تقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع الوقت (إن كبر ابنك خاوية)
- الأمومة تقدر أن الناس مختلفون ويحتاج كل إنسان الى طريق خاصة للتعامل معه.
- القادة بفطرة الأمومة لا يتنافسون على كسب شعبيه إتباعهم .. فألام تحب أبنائها بدون شروط .
- الأمومة تعنى إتاحة المعرفة للآخرين وتقديم القدوة والمثل الأعلى لهم
- الأمومة تؤكد على الحب والاحترام في كل الأوقات وتحت ظروف مختلفة.
- القادة بفطرة الأمومة يدركون نقاط القوة والضعف في أنفسهم وفى العاملين .
- القادة بفطرة الأمومة يؤمنون باستقلالية الآخرين في الوقت المناسب (علموهم وطيروهم) .
- القادة بفطرة الأمومة يسعدهم نجاح الآخرين حتى وان تفوقوا عليهم .
- القادة بفطرة الأمومة يفهمون التقاليد ويشاركون في المناسبات.
- القادة بفطرة الأمومة لا يتنازلون عن (أو يهجرون) أدوارهم القيادية

إذن ...هناك فرق بين من يتخلى عن وظيفته بمحض إرادته وبين من يستغل وظيفته الحالية كجسر يقفز عليه الى وظيفة أخرى عندما يتم أقالته من العمل – كما أوضحنا في مقدمة الوحدة.

4- مجالات قيم الإدارة بالحب الاجتماعي :

والآن نعود للحديث عن مجالات قيم الإدارة بالحب الاجتماعي أو بفطرة الأمومة ... عن كيفية الإدارة بالحب ... وما هي مجالات الإدارة بالحب ؟

تشمل قيم الإدارة بالحب الاجتماعي المجالات التالية :

- قيم البناء الاجتماعي للمؤسسات .
- قيم القيادة الفعالة .
- قيم حب العاملين .
- حب العملاء .
- قيم حب المجتمع .
- قيم حب القائد لنفسه .

1/4 قيم البناء الاجتماعي للمؤسسات لماذا ؟ .... كيف ؟

كيف تدار المؤسسة من منظور الكيانات ؟

رغم تعدد النظريات الإدارية إلا أن المهام الأساسية للقادة في إطار الكيانات تتغير .... كيف ؟

ويوضح الشكل التالي إدارة التغيير والتفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في إطار مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري (منظور الكيانات).



شكل رقم (34)

إدارة التغيير والتفاعل بين كيانات المؤسسة

مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

إلا أن التغيرات الداخلية والخارجية المحلية والخارجية في تزايد بشكل مستمر. ما هى النتائج التى ترتبت على ذلك ؟

- أصبحت أطوار الاستقرار والثبات متغيرة.
- أصبحت المؤسسات تعمل في بيئات رخوة أو شبه متجمدة.
- ترتب على ذلك ضرورة تغيير المهام والأدوار الإدارية للمدير ... للتأقلم وتحقيق الاستقرار.
- لكن هذه ليست مسئوليه القادة فقط بل مشتركة وتضامنية في إطار قوى الحب الاجتماعي .
- لذا يجب أن تركز القيادة بالحب الاجتماعي على :
- دور العاملين ومستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات بالنسبة للكيانات المختلفة.
- التركيز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافة للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي.

ومن ثم فعندما دخلت العواطف عالم الأعمال أكتمل المعمار الانساني للمؤسسات فأصبحت كيانات حيه وتمتد وتقوى وتشيخ وتموت أيضا.

إن قيم الحب الاجتماعي تركز علي أنه لا يمكن المحافظة على رأس المال الاجتماعي دون الارتقاء بالذكاء العاطفى للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم على التقرب في أماكن العمل – فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب الى عمله كل صباح .

كما لا يعقل ان يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره فى أوقات العمل الرسمية.

إذن

- **فما وجه الغرابة فى إدارة وقيادة المؤسسات بالإدارة بالحب أو بمبادئ الإدارة بفطرة الأمومة ؟**
- **أليست غريزة الأمومة واحده من أعلى مراتب الفكرة الإنسانية؟**
- **ألا يمكن أن تكون الإدارة الحنونة مدخلا للعودة بمؤسساتنا الى تكاملها وتوازنها ومرونتها في ظل المبادئ والأخلاق وهو أيضا مستوى فطرى؟**
- **ومن هنا تبرز أهمية العصا السحرية للإدارة بفطرة الأمومة .**
- **فالحب هو الأداة الرئيسية والعصا السحرية لهذه الفلسفة**

لكن قيم حب البناء الاجتماعي ... لمن ؟ وما هي؟ وكيف تتحقق؟

المؤسسة بالنسبة للمدير هو بمثابة الأسرة والبيت والأم ولكن كيف للمدير أن يحب مؤسسته؟

هناك طرق كثيرة لترجمة قيم هذا الحب الى عمل ... كيف :

إن معرفة رسالة المؤسسة وفهمها والأيمان بأهدافها وقيمها وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة هى أهم مظاهر الحب الاجتماعي للقائد لمؤسسته وهذه في حد ذاتها تمثل قيما اجتماعية للقادة كذلك من بين تلك القيم بالنسبة للمرؤوسين ضرورة مشاركة العاملون قائدهم هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوى بأداء رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل .

2/4 قيم القيادة الفعالة - الأم كقائد.

القيادة الحقيقة تشبه الأمومة لأنها : لا تخلو من المرارة والألم، لكن نبل الرسالة وعظمة النتائج يدفعان الأم الى مزيد من التضحية وإنكار الذات فمن غير المؤكد يكرر الحمل مرات ومرات رغم فشله أحيانا ورغم مخاض الولادة وعنائها دون يأس أو كلل.

ورغم أن الأم تفيض بالدفء والعاطفة الي أن فطرة الأمومة تمتلئ بالحكمة والعدل والمساواة فهي تقيم توازنا دقيقا بين العقل والعاطفة لأن هذا التوازن هو السبيل الوحيد لترشيد القرارات . والأم لا تبخل علي أبنائها بالمعرفة" فالأم مدرسة إذا أعددتها أعددت شعبا طيب الأعراق"

الحب والرعاية والعطاء قوة متدفقة تصل الى حد التضحية وهناك عدد من التساؤلات التي يمكن من خلالها التعرف علي قيم حب القائد (كأم) للمؤسسة **مثل :**

1/2/4 هل يؤمن حقا برسالة المؤسسة؟ وهل تنسجم قيمه مع قيمتها ؟ هل يعبر سلوكه عن ولائه؟

2/2/4 وهل بداخله دافع قوى لإنجاحها ؟ وهل تعبر قراراته عن توازن حبه للمؤسسة وحبه لنفسه ؟ هل يعمل لتحقيق توازن مصالح المؤسسة في الحاضر والمستقبل؟

3/4 قيم حب العاملين.

هل قيم حب العاملين يقتصر على الاحترام والرعاية . ان قيم حب العاملين يخرج عن هذا المفهوم ..... كيف ؟

إن الرعاية بمفهوم الأمومة ليست تحكماً أو تسيبا ولكنها مساعدة الآخرين في الكشف عن قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم . فهذا هو طريق التأكد والثقة بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم.

ما هى مؤشرات الحكم على قيم حب القائد وحنوه على العاملين ؟

- رعاية الجميع وتوفير فرص التعلم لها .
- انسجام القرارات مع المنطق والقواعد والبيانات .
- استناد السياسات الى دستور المبادئ والأخلاق

- تطبيق اللوائح والأخلاق والقواعد والقوانين دون تمييز أو عنصرية.
- عدم كسر القواعد إلا في حالات نادرة ولظروف استثنائية.
- عدم استغلال المرونة كذريعة للاستثناء والتمييز.

وتستطيع ان تحصل على لقب قائد محب وحنون إذا :

- استحوذ العاملون على تفكيرك
- عرفت أهدافهم ومساعدتهم على تحقيقها
- ساعدتهم وتفهمت ظروفهم في السراء والضراء
- قدرت جهودهم واعترفت بإنجازاتهم أمامهم وأمام الآخرين

استمعت إليهم بعقلك وقلبك معاً

- أعددتهم إعدادا بناءا وزودتهم بالتغذية المرتدة وحددت السلوكيات المراد ضبطها.
- معاملتهم بعدل ومساواة دون تمييزا أو تعصب.
- تزويدهم بالمعلومات الهامة السارة وغير السارة.
- التوازن بين مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم.
- تمكينهم من محاسبتك على أدائك وتحملت نتائج قراراتك دون إلقاء اللوم عليهم .

4/4 قيم حبك للعملاء ... كيف ؟

تمتد قيم الإدارة بالحب الاجتماعي (بفطرة الأمومة) الي حب العميل وخدمته بصدق لأنها تعتبر من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال حيث تتمكن بعد ذلك من ترجمه هذا الحب الى كفاءة فى الأداء وأدب فى اللقاء . وينطوى قيمة هذا الحب الاجتماعي على كفاءة الآداب وأدب الحوار فى اللقاء . **ويرتكز قيمة هذا الحب الاجتماعي على ركيزتين أساسيتين :**

الأولي : هى أن الخدمة ستكون بالضرورة ممتازة إذا " أحببنا " من نقوم على خدمته.

الثانية : هى أننا جميعا عملاء لخدمه أو منتج ما ..

وتقديم الخدمة الممتازة للعميل مسألة مبدأ ومنطق تؤكده الفطرة . ومع ذلك فما تزال بعض المؤسسات خاصة المؤسسات العربية لا تأبه كثيرا بخدمه العميل . **وقد يعود ذلك للأسباب التالية :**

- افتقاد ثقافة المؤسسة لقيم الحب الاجتماعي واحترام العميل.
- سيطرة مبررات الاستغلال ودوافع الطمع.
- سيطرة الأنا وتضخم الذات بسبب غياب المنافسين.
- عدم الحب الاجتماعي من قبل المؤسسة للعاملين فهناك علاقة طرديه بين رضا العامل وجودة العمل ورضا العميل.
- عدم كفاءة العاملين أو جهلهم بفن ومهارة التعامل مع الآخرين بصفة عامه أو العملاء بصفة خاصة.
- الاعتماد على سياسة المؤسسة الجامدة وإهمال الاهتمام الشخصي والرعاية الفردية لكل عميل على حدة.

وقيمة الحب الاجتماعي للعميل قيمة عليا من قيم العمل وأحد عناصر الضمير المؤسسي Conscience Organizational **ويمكن للقائد الحكم على مدى حبه للعملاء من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:**

- هل تقدم مؤسسته للعميل منتجا أو خدمه تعتز بها وتفاخر بجودتها؟
- هل تحب المؤسسة العاملين معك لأن حبك وحب مؤسستك لهم ينعكس علي حبهم للعميل؟
- هل تهتم من خلال مؤسستك بحاجات العميل وتعمل جاهدا علي حل مشكلاته؟
- هل تضع المبادئ والأمانة والنزاهة (وكلها أخلاق فطرية) فوق الاعتبارات المادية والربح السريع .

5/4 قيم حب المجتمع : وتتمثل هذه القيم فيما يلي :

- ❑ الإيمان التام والحقيقي بأن المؤسسة لا تنفصل عن المجتمع الذى يحتضن نشاطها.
- ❑ الإيمان المطلق بأن الإدارة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة) بأن جوهر مسئولية المؤسسة هو خدمة المجتمع المحيط بها والمحافظ علي ثرواته للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرهم :

- لأن المنظمات القوية لا توجد ولا تنمو فى مجتمعات ضعيفة أو مريضة فليس معقولا ان يركز العاملين على أعمالهم وهم منشغلون بسلامه ورفاهية أسرهم فى مجتمع تعمه الجريمة.
- أو وهم قلقون على مستقبل أبنائهم فى مدارس وجامعات تعمها الفوضى والمخدرات ولذلك تساهم المؤسسات التي تدار بالحب الاجتماعي (أو بفطرة الأمومة) بالجهد والمال فى تحسين أحوال مجتمعها ، وتشجع العاملين على التطوع لخدمه مجتمعهم . كما تقع على قيادة هذه المؤسسات مسئولية المشاركة فى التخطيط لمستقبل المجتمع.

6/4 قيم حب القائد لنفسه : وتتمثل هذه القيم فيما يلي :

- **قيم الإنسان الذى يحب ويحترم ذاته لا يجد صعوبة فى قيادة نفسه.**

كما لا يجد صعوبة فى قيادة الآخرين ورعايتهم.

- **قيم الحب التى تعنينا فى هذا المجال الأخلاقى هي التي تخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة . وحب الذات والحنو على النفس يذهب الى ما هو أبعد من ذلك ، لأنه وسيلة الى حب ورعاية الآخرين.**

- **قيمة الواقعية في التوقعات . فالقائد المحب لنفسه واقعي فى توقعاته .لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمى الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التى قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار إن قيمية الواقعية. والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب الآخرين للشخص (القائد). وفيما يلى بعض متناقضات الواقع التى لابد وان يدركها عامه والقادة خاصة :**

- **قيم حبك للآخرين واهتمامك بهم لا يعنى بالضرورة أن يبادلوك نفس الحب والاهتمام . فلن يرضى كل الناس عن عدالتك فى توجيه حبك ، ولا عن أمانتك فى توزيع اهتمامك بين مؤسستك ونفسك والعاملين والعملاء والمجتمع.**

- **قيم القيادة بالحب هى قيادة التغيير ، ورسالتها فى ذلك فى رعاية نمو الآخرين لمواجهة متطلبات التغيير . <u>ولكن قد يقابل التغيير بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير:</u>**

- **فكلما زاد عطاؤك توقع الآخرون منك المزيد واعتبروا ذلك حقاً مكتسباً ونسوا أو تناسوا أن يشكروك على ما قدمت لهم لأنهم سيعتبرون عطاءك واجبا وأنت تعرف انه لا شكر على واجب.**

- وكلما ازدادت حاجات الناس ، كلما انشغلوا عنك ونسوا قيمة العطاء .
- قيمة الجندي المجهول . فقيم الحب الاجتماعي لا تتوقف عن العطاء حتى وأن تحول الى جندى مجهول أو نسيه الآخرون وتنكروا فضله وهذه هى فطرة الأمومة.

وعلى عكس من ذلك نجد القائد الذى لا يحب نفسه ولا يحترم ذاته يؤمن بالقيم السلبية التالية :

- لا يقبل النقد ولا يسمع إلا ما يحب أن يسمع .
- لا يساعد الآخرين على النجاح ولا يسمح لهم بالتفوق
- لا يعترف بأخطائه ولا يعتذر عنها
- لا يتنازل عن آرائه حتى وان ثبت خطؤها.
- لا يهتم إلا بالأنباء السارة .
- لا يقدم على اتخاذ القرارات لعدم ثقته بنفسه .
- لا يقدر ذاته ولا يثق فيها مثلما لا يقدر الآخرين ولا يثق بهم.

ولذلك يبالغ هذا القائد فى استخدام سلطاته وإحكام قبضته ويركز على توافه الأمور ولا يسمو بنفسه فوق الصغائر . ويعلمها ويؤدبها ويحقق لها النمو والتوازن ويكافئها على التقدم والنجاح ويغفر لها الأخطاء ويدفعها إلى الصلاح والفلاح .

وباختصار إذا أردت أن تكون إما لمن تقود فكن أمًا لنفسك وإذا أردت أن يحبك الآخرون فحب نفسك . والحب فى المؤسسات التي تدار بالحب الاجتماعي (فطرة الأمومة) نجده يتدفق في كل الاتجاهات والممرات وعلى كل المستويات. ولا توقفه سدود وتحده حدود.

كيف يمكن أعداد القيادات المحبة ؟

الفلسفة الإدارية هى مجموعة من المعتقدات والقيم التى تتكامل فيما بينها لصياغة معايير للأداء وضوابط للسلوك وأساليب لحل المشكلات وطرق لاتخاذ القرارات ـ وتختلف الفلسفة الإدارية عن رسالة المؤسسة فى ان الرسالة تحدد الغاية من – أو السبب فى وجود المؤسسة وفلسفتها الإدارية .إلا أن العبرة ليست فيما هو مكتوب (الرسالة) أو ما هو منطوق (الشعارات) بل فيما هو متبع. ذلك أن النظريات لا تصنع الواقع إلا إذا ترجمت الي أفعال والسؤال الآن هو :

كيف يمكن تحويل السلوك المؤسسي أو التنظيمي بما يتفق مع قيم ومعتقدات الإدارة بالحب الاجتماعي (بفطرة الأمومة)؟

- إن نقطة البداية لتحويل السلوك التنظيمي السلبي الي سلوك ايجابي هو أحداث تغيير فى ثقافة المؤسسة نحو الإدارة بالحب الاجتماعي (الإدارة بفطرة الأمومة).لاشك انه كلما زاد عدد كبار المديرين المؤمنين بهذه القيم ،كلما قل العدد اللازم لإحداث التغيير الثقافى المطلوب لنشر وتطبيق هذه الفلسفة الإدارية ، لتغلغل تلك القيم والاقتناع بها من قبل معظم العاملين بالمؤسسة،
- يجب أن يكون الإيمان بهذه الفلسفة أحد معايير التعيين فى المناصب الجديدة والترقى للمناصب العليا.
- وفى ظل الإدارة بالفطرة وإيجاد القيادات المحبة والراعية تتاح الفرص لادوار قيادية على كل المستويات وفى كل الأنشطة.مما يشجع علي إنجاب وتوليد ورعاية القادة الجدد.

الخلاصـــــة :

المشكلة فى التطبيق لا فى النظرية ... كيف ؟

إن فكـرة الإدارة بالحـب الاجتمـاعي أو بفطـرة الأمومـة ليـست معقـدة . بل هى بسيطة مثل المزج بين الحس الطبيعى وبين الفطرة الإنسانية والحب . لكن التعقيد يمكن ان يصادف التطبيق خاصة وأن الثقافة الإدارية التى سادت مؤسساتنا لفترات طويلة تسببت فى برمجه عقول الكثيرين ممن يعملون فى هذه المؤسسات وممن يقومون على قيادتها من خلال قيم ومعتقدات الإدارة الأبوية أو الإدارة الفوقية المتسلطة التى بنت الهرم الادارى وأقامت الجدران والحواجز بين الوحدات الإدارية والأنشطة والأقسام المختلفة ، وفرضت اللوائح والسياسات ومن ثم رفعت لواء البيروقراطية وقررت ما يجوز وما لا يجوز وهنا تكن المشكلة الحقيقية للإدارة خاصة في الدول النامية حيث لم تستطيع تنمية الثقافة الإدارية للمديرين بالأصول العلمية (البعد العلمي) وتنمية المنظور المهني للمديرين لتطبيق المنظور العلمي.

المحور السابع

آليات الانضباط الوظيفى غير الرسمى من خلال الإدارة بالتزام الضمير

Managing with CONCIENE

المحور السابع

آليات الانضباط الوظيفى غير الرسمى

من خلال الإدارة بالتزام الضمير .

Managing With CONCIENE

تقديم

تسعى إدارة المؤسسات بشكل عام الى توفير الآليات الرسمية لتحقيق انضباط العامين فى العمل . تتمثل هذه الآليات فى النظم والسياسات والقواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها عند تنفيذ العمل . إلا أن مجرد توفير هذه الآليات لا يعتبر كافيا لتحقيق الانضباط ، ومن ثم لابد إن تدعم هذه الآليات بآليات أخرى غير رسمية تكون نابعة من ضمير الشخص نفسه، وحرصه على الالتزام بتنفيذ العمل طبقا للتعليمات والقواعد والسياسات التى تضعها الإدارة لهذا الغرض .ومن هنا تظهر أهمية الإدارة بالتزام الضمير.

ومما يزيد من أهمية هذا المدخل ما يشهده العالم اليوم من تحولات عميقة وغير مسبوقة . فد عبر العالم عصر الصناعة الى عصر المعلومات بسرعة فائقة . ومع تزايد أهمية الدور الذى تلعبه المعلومات فى حياتنا ، تغيرت محددات النجاح فى عالم الأعمال ، كما تغيرت قواعد اللعبة والقيم وعوام البقاء. من هنا بدأت المؤسسات تركز على مفاهيم غير ملموسة أو هى غير قابلة للقياس رغم أهميتها. ومن هذه المفاهيم على سبيل المثال لا الحصر :

الاعتماد على فرق العمل ، وتبنى المخاطرة مع انتزاع الخوف وتقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية، وتشجيع التعليم والتدريب المستمرين وفتح قنوات اتصال فى مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة ، وتوطيد الثقة بين العاملين وتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء والاهتمام بصورة المؤسسة وتوجيه مواردها لتحقيق رسالة معلنة والإدارة القائمة على المبادئ الأخلاقية السامية.

ويوضح الجدول التالى عناصر النجاح فى كل عصري الصناعة و المعلومات

جدول رقم (14)

عوامل نجاح عصري الصناعة والمعلومات

العصـــــور	عوامـــــل النجـــــاح	
	مسلسل	العوامـــــل
عصر الصناعة	1-	كثافة فى رأس المال
	2-	الأنفاق على الآلات الموارد الطبيعة المخزون السلعى
	3-	تحسين العملية الإنتاجية
	4-	التسلسل الادارى
	5-	التحفيز المادى
عصر المعلومات	6-	إصدار الأوامر والتعليمات
	7-	التخطيط من أعلى لأسفل
	8-	الفحص والتفتيش والرقابة
	9-	القضاء على مشكلة فشل المعدات
	10-	شراء ساعات العمل
	11-	زيادة المبيعات
	12-	الاهتمام بقوة العامل

تابع جدول رقم (14)

عوامل نجاح عصري الصناعة والمعلومات

العصور	عوامل النجاح	
	مسلسل	العوامل
عصر المعلومات	1-	كثافة فى المعرفة.
	2-	الأنفاق على التدريب والموارد البشرية.
	3-	تدفق البيانات والمعلومات.
	4-	تحسين العمليات الإدارية.
	5-	تمكين كل الموظفين.
	6-	التحفيز المعنوى.
	7-	الاتصال المتبادل.
	8-	لالتزام الذاتى.
	9-	الجودة كل لا يتجزأ القضاء على مشكلة دوران العمالة.
	10-	توظيف طاقة العاملين.
	11-	العمل على إرضاء العملاء.
	12-	الاهتمام بمعرفة العامل.

يتضح لنا من الجدول السابق ان عوامل نجاح عصر المعلومات تعتمد على عوامل غير ملموسة وبمعنى آخر فهى قيم معنوية فى أغلبها تشبه المعلومات تماما . لكن المشكلة فى بيئة العمل هى أننا نميل الى إنكار اى شىء لا يمكن قياسه أو تلمسه وهذا يعنى أن تحسين الأداء فى المؤسسة، وبطريقة لا يمكن التعبير عنها بالأرقام امر لا يعتد به ، ويعتبر كأنه لم يكن ومن المؤسف أن مثل هذه الفلسفة المادية سيطرت على حياتنا فترة طويلا من الزمن. فلم يكن لأحد ان يتصور أن تركيز اليابان وإصرارها على الجودة سيؤدى الى استحواذها على نصيب الأسد من أسواق الاليكترونيات والسيارات فى العالم. ثم أدركنا مؤخراً أن الجودة تمثل ميزة جوهرية لا يمكن الاستهانة بها .

لقد لعطانا العصر الصناعى منتجات مثل السيارات والمصانع الكبيرة والثلاجات والغسالات وأجهزة كمبيوتر ضخمة ، وهذه كلها أشياء يمكن تلمسها وتجربتها. على العكس من ذلك نجد عصر المعلومات يتسم بالموارد المرتبطة بالذكاء والقدرة على التجميع والتحليل والتصنيف وتبادل الأفكار فكانت النتيجة ولادة شركات جديدة تقوم على صناعات جديدة تطرق أبوابا جديدة . هذه الشركات تعتمد على إدارتها على الخبرة والمعرفة والحدس والحاسة السادسة والضمير. ويبدو الفرق واضحا بين شركات الأمس وشركات اليوم ن من خلال اللغة الاصطلاحية والسمات الإدارية لكل من العصر الصناعى وعصر المعلومات.

يتضح لنا مما سبق مدى الفروق فى الآليات التى يعتمد عليها عصر الصناعة وعصر المعلومات ومنه يتضح ظهور آليات جديدة أصبحت تفوق فى أهميتها وتأثيرها تلك التى تعتمد عليها عصر الصناعة والتى تمثل الآن فى معظمها آليات تقليدية . ومن بين الآليات الحديثة التى تعتمد على عليها المؤسسات الحديثة حاليا الآليات المرتبطة بالعنصر البشرى وخاصة تلك بتمكين العاملين وتحفيزهم معنويا على العمل ومن تلك الآليات ما يعرف بالالتزام الذاتى أو الالتزام الوظيفى غير الرسمى من خلال الإدارة بالتزام الضمير.

. من هذا المنطلق يستهدف هذا المحور إلقاء الضوء على الإدارة بالتزام الضمير من خلال مناقشة القضايا التالية[1] (1) .

- ❑ مفهوم وعناصر الإدارة بالتزام الضمير
- ❑ التغيير فى لسلوب التعامل مع العاملين
- ❑ آليات تنمية الوعى بالالتزام لدي العاملين
- ❑ دور عدم الوعى بالتزام العاملين فى فشل المؤسسات.
- ❑ أهمية التزام العاملين فى خدمة عملاء المؤسسة.
- ❑ إدارة التغيير لتنمية التزام العامين .

1- ما هو المقصود من الالتزام بالضمير؟

يعنى الالتزام بالضمير تنمية وتطوير القيم الايجابية تجاه العمل والمؤسسة التى يعمل بها الفرد وذلك من خلال خلق بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع ، والتواصل المستمر بين المؤسسة والعاملين بها ، هذا بالإضافة الى العناية والاهتمام بالعاملين الذين يظهرون التزاما ايجابيا برسالته وتنميها ويسعون الى تحقيقها من منطلق الحب والوفاء والالتزام.

ان الإدارة بالتزام الضمير تعنى تركيز الانتباه على مجموعة متعددة من العناصر والتى تمكن المؤسسات من المنافسة الجادة فى القرن الحادى والعشرين . هذه العناصر لا توجد فى العادة فى دليل الإجراءات أو في التقرير السنوي للمؤسسة، فهى ترتبط بقيم غير ملموسة ومن الصعب التعبير عنها بطريقة كميه . وهذه العناصر هى :

(1) الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع) مرجع سبق ذكره .

1- الدأب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عميقا برسالة المؤسسة وقيمها ويتوقون لتحقيق أهدافها.

2- السعي لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والابتكار.مثل هذه البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم.

3- وضع أولويات بحيث تركز جهود المؤسسة ككل وجهود كل فرد فيها على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التى تحقق أعلى عائد ممكن.

4- الأيمان بان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة هى تقديم خدمات متميزة للعملاء.

5- الرغبة والقدرة على التكيف مع كل المتغيرات التى تطرأ على الأسواق والسلع والخدمات.

6- العمل من منطلق أن الوقت مورد ثمين وأصل ثابت يمكن استغلاله . ومن ثم فان السرعة تعد موردا تنافسيا لا يجب تجاهله.

7- بناء مؤسسة مرنة ومتعاونة ، قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المؤسسات.

8- العمل على بناء جسور الثقة بين المؤسسة وموظفيها ومورديها وعملائها ، بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.

إن هذه العناصر لما تعتبر الأساس فى تكوين الضمير المبدع أن الحقائق والمفاهيم والخبرات والمشاعر هى المادة الخام التى نصنع منها الأفكار الجديدة ويتحقق الإبداع فى ضمير الفرد من خلال لعبة لأربعة أدوار هى :

- **دور المستكشف :** الذى يسير فى الأعماق بحثا عن مادة يبنى منها أفكار جديدة.
- **دور الفنان :** الذى يتساءل لك هل الأفكار ذات جدوى ؟ وهل تستحق ان ترى النور؟ وهل سيحدث الأثر المرجو ؟ وهل تتوافر الموارد اللازمة لتنفيذها ؟

- **دور القاضي :** الذى يصدر الأحكام ويتخذ القرارات بذهن صاف وحضور واع.
- **دور المقاتل :** الذى يجاهد ليصل بأفكاره الوليدة الى بر الامان : لأنه سرعان ما يكتشف أن العامل من حوله لن يكون مؤهلا – دائما – لاستيعاب وتقبل الأفكار الجديدة.

2- ماذا حدث من تغير في التعامل مع العنصر البشرى فى المؤسسات الحديثة ؟

أن التحول الحقيقى إنما يتبلور فى التحول من الإذعان الى الالتزام .... كيف ؟

تنبع مشكلة الإدارة التقليدية من نظرة المديرين القاصرة إلى الموظفين فهم يعتقدون أن واجب الموظف يتخلص في أطاعة الأوامر وأتباع الأنظمة والتعليمات ، وأنه ليس من حق الموظف أن يفكر لنفسه وبنفسه . وفى دراسة أجرتها أحدى بيوت الخبرة الأمريكية تبين أن أكثر من نصف الشركات الأمريكية تعتبر علاقتها بموظفيها مجرد علاقة مالية وإدارية فحسب ، وليس علاقة أسرة واحدة مترابطة.

لكن هناك فئة جديدة من الموظفين تبحث عن العمل فى مؤسسة تشعر نحوها بالانتماء ، وتفتخر بمثل هذا الانتماء .مؤسسة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات موظفيها .مؤسسة ترمى الى استئصال كافة الأمراض بدلا من الاقتصار على علاج الأعراض . مؤسسة تولى اهتمامات متوازنة بالنواحى الأخلاقية والسلوكية وتعمل كل ما في وسعها على أرضاء عملائها. مؤسسة تولى عناية خاصة بالبيئة التي تعمل فيها . هذه هي المؤسسات ذات الضمير الحي التي يحبذها الموظفون ، لإيمانهم أنها ستشملهم برعايتها وتهتم بهم إلى أقصى حد ممكن.

ومثلما تختلف المؤسسات وتتفاوت في سماتها ، فإن العاملين يختلفون أيضا في ولائهم وضمائرهم ومستويات أدائهم . **وهناك ست فئات من العاملين هي :**

1/2- اللامبـــــــالون :

وهـؤلاء لا فائـدة ترجـى مـنهم . يتـسم سـلوكهم بعـدم الاكـتراث بالمؤسـسة. يتأخرون في الحضور الى العمل ، وعندما يحضرون تراهم يجلسون الى مكاتبهم يقلبـون الأوراق وينظرون الى ساعاتهم ، يترقبون لحظة الانصراف. ويحاولون الحصول علـى أكبر قـدر مـن العطلات والأجازات ، وكـثيرا مـا يتغيبـون . مثـل هـؤلاء لا يقـدمون اقتراحـات جديـدة لتطـوير العمـل ، ولا يتطوعـون لعمـل اى شـىء وهـم قـد يـشيعون روح الكـسل واللامبالاة في بقية الموظفين وهنا تكمن خطورتهم.

2/2- الساخطون

هؤلاء يشعرون أن آمـالهم ورغبـاتهم لم ولـن تتحقـق .لـذا فهـم يـسعون للتغـيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضـا. وعنـدما تـستمتع إلـيهم تحـس فـى أصـواتهم نـبرات الضجر والأسى . وعندما تتجاهلهم ، يغادرون المؤسسة من تلقاء أنفسهم ، أو يتحولـون الى لا مبالين.

3/2- المطيعون

هؤلاء يؤدون عملهم بضمير حى وبصورة جيـدة لكـنهم لا يرتقـون الى مـستوى الإبداع والتميز. أنهم مثل الجنود الذين يطيعون الأوامر الصادرة اليهم دون نقـاش وهـو عادة لا يفعلون شيئا يمكن ان يجعل المؤسسة أكثر نضجا أو نجاحا.

4/2- المحفزون

وهم يشعرون بالرضا عن وضعهم الراهن ، ولكن مثل هذا الإحـساس قـد يكـون مؤقتا. فقد يعتبرون الحوافز التى تقدم لهم اليوم... من المـسلمات فـى الغـد . ومثـل هـذه الفئة قد تهتم بنجاحها الشخصي أكثر من اهتمامها بنجاح المؤسسة.

5/2- الموالون

هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمؤسسة. يشعرون أن الإدارة تعترف بوجودهم وتكافئهم بعدالة ، لذا فهم يبذلون جهودهم لإنجاحها . لكن الولاء وحده لا يشجع دائما على التفكير الابتكارى المستقل وقد لا يدفع بعض الموظفين الى المبادرة الذاتية.

6/2- المتفانون

وهؤلاء ينهبون فى عملهم خطوة أبعد من زملائهم الموالين. فهم يتحركون وفق قيم المؤسسة ويسعون –دائما- للبحث عن طرق جديدة تساعد على تطوير العمل ونمو المؤسسة كما يبادرون الى نقل هذا الإحساس المتدفق بالرغبة فى الإنجاز والتميز إلى الآخرين.

3- كيف يمكن للمدير أن ينمى جذور الالتزام بالضمير لدى العاملون ؟

يستطيع المدير تنمية ولاء وانتماء العاملين من خلال تطوير وتنمية جذور الالتزام بالضمير من خلال مجموعة من الآليات من أهمها :

1/3- اعتبار العاملين أهم أصول المؤسسة

يرى رئيس إحدى الشركات الأجنبية ان بناء مؤسسة ناجحة يستدعى التخلى عن السياسات التى لا حصر لها والتى تعوق حركة العاملين وكذلك التخلى عن العقلية الرقابية الأمر التى تهيمن على فكر وتصرف العديد من المديرين . كما يجب ان يصغى المديرون لآراء العاملين فتجاهل آراء العامين يعنى انخفاض معامل ذكاء المؤسسة الى النصف اى أن النجاح فى عالم تحتدم فيه المنافسة يقتضى وجود طرق تفكير جديدة . تفكير يرتفع بقيم المؤسسة ومعتقداتها الى القمة ، تفكير لا يعتبر الموظف مجرد ترس فى آله ضخمة بل يعتبره أصلا ثمينا من أصول المؤسسة.

2/3- إتباع نموذج ادارى جديد

يرى البعض أن عملية بناء الالتزام تمر بأربع مراحل :

1/2/3- مرحلة الإدارة العلمية

فى هذه المرحلة تنظر الإدارة الى الموظفين على انهم كيانات اقتصادية وطبقا لهذه الفلسفة فان الإدارة تعمد الى الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين

2/2/3- مرحلة العلاقات الإنسانية :

فى هذه المرحلة تراعى الإدارة مشاعر الموظفين وعواطفهم فتعاملهم بعدل ونزاهة ورقى.

3/2/3- مرحلة الموارد البشرية :

هنا ينظر للموظفين على أنهم كيانات اقتصادية واجتماعية لهم مشاعر وعقول أيضا اى أن الإدارة تحاول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموظفين وخيالهم. وهنا تعمل المؤسسة على بناء بيئة تستحث الإبداع وتستنفر كل الطاقات الكامنة فى الموظفين .

4/2/3- مرحلة نضوج الإنسان الكامل :

عندما تدخل المؤسسة هذه المرحلة تكون قد بلغت قمة النضج حيث تغمر أفرادها بما يجعلهم يحسون بان لوجودهم معنى . وفى هذه المرحلة يتحول المديرون الى قادة مستلهمين القيم والمثاليات التى تعزز إشباع حاجات الأفراد وتلهمهم للسير نحو تحقيق رسالة المؤسسة.

3/3- استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ

تقوم الإدارة بالمبادئ على وجود ميثاق يحترم حقوق الموظفين ويعتبر هذه الحقوق جزءا من كينونة المؤسسة وليست مجرد حبر على ورق.

ويمكن لهذا الميثاق أن يشمل ما يلى :

- من حق الموظفين ان يقرروا بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم.
- من حق الموظفين أن يعاملوا على أنهم روح المؤسسة وقلبها النابض لا مجرد قطع غيار قابلة للاستبدال.
- من حق الموظفين على المؤسسة ان تعتبرهم أفرادا متميزين.
- من حق الموظفين أن يؤدوا أعمال تشعرهم بالتحدي لتوسيع نطاق قدراتهم.
- من حق الموظفين أن يحاولوا كثيرا ويخفقوا أحيانا.
- من حق الموظفين أن يعرفوا أن أصحاب العمل والمديرين يثقون فيهم وبقدراتهم
- من حق الموظفين أن يحظوا بمعاملة عادلة.
- من حق الموظفين أن يحصلوا على تقدير الإدارة للجهود الإضافية التى يبذلونها.
- من حق الموظفين ان يتمتعوا بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأمانيهم.
- من حق الموظفين الحصول على معلومات دقيقة عن كل أنشطة المؤسسة.
- من حق الموظفين أن يتصلوا بالإدارة كلما أرادو.

والآن ما هى أهمية الاتصالات الداخلية ؟

تغير العالم بصورة جذرية خلال السنوات العشر الماضية وكان من نتائج هذا التغير أن أصبح العدد الأسبوعى من اى صحيفة واسعة الانتشار . يحتوى على معلومات تزيد عما كان بوسع الإنسان العادى الذى عاش فى القرن السابع عشر استيعابه طوال حياته.

وفى هذا الصدد يقول " الفى سميث " وكان مديرا للمعلومات ونظم الاتصال فى شركة "جنرال موتورز " تعد المعلومات بمثابة دم الحياة الذى يجرى فى العروق ، وبدون تلك المعلومات تموت الشركة فمن واجب مدير المستقبل أن يباشر الاتصالات الواضحة والفعالة حتى يتمكن من تدعيم قيم المؤسسة ومعتقداتها ويعكس ضميرها المؤسسي على مرأى من الجميع .وعليه أيضا أن ينشر سياسات المؤسسة ونواياها الحسنة وان يجسد – بوضوح – صور أولئك الإبطال المتميزين داخل المؤسسة والذين يجب أن يحاكيهم كل الموظفين.

والمدير ذو الضمير اليقظ يدرك أن نظم الاتصالات الداخلية الفعالة تتسم بما يلى:

- **متعددة الاتجاهات** : أى أن عملية الاتصال تتم من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى كما أن هناك اتصالات جانبية ودائرية فى نفس الوقت.
- **موضوعية** : فهى تعبر عن كافة وجهات النظر وتعكس كافة جوانب أية قضية تتولى نقلها.
- **شـــــاملة** : وذلك سواء من ناحية اتساع الموضوع الذى تتناوله أو عمقه.
- **مناسبة** : اى تعبر عن قضايا ذات مغزى فقد توضح أسباب أتباع سياسة معينة فى المؤسسة وانعكاسات هذه السياسة على مستقبلها.
- **نزيهـــــه** : اى بعيدة عن المغالطات والمهاترات والأخطاء والنزاهة . هنا ترتبط بالصراحة ونقل الأخبار الجيدة والسيئة على حد سواء.
- **حديثـــــة** : اى مواكبة لمشاريع المؤسسة وتغير الأسواق ، بحيث تغنى الموظفين عن طلب المعلومات من مصادر أخرى.
- **متســـقة** : اى تتطابق فيها الأقوال مع الأفعال.
- **متواترة** : اى يتم بث المعلومات بصورة منظمة ودون انقطاع بحيث لا يترك فترات ترقب وانتظار وتخمين لدى المتلقين.

- ☐ **متطورة** : اى أن عملية الاتصال تتم من خلال شبكة اتصال حديثة وذات تقنيات الكترونية متقدمة.
- ☐ **قابلة للقياس** : اى أن نظام الاتصال يخضع لتقييم دورى منتظم لبيان مدى فعاليته وقياس مدى الاستجابة لرسائله.

4- والآن ما هو دور الالتزام بالضمير فى خدمة عملاء المؤسسة ؟

بعد تكريس المؤسسة لدورها فى تنمية ثقافة ورعاية الموظفين وخدمتهم على أكمل وجه ينعكس ذلك على رعاية العملاء وخدمتهم . كذلك تبذل المؤسسة قصارى جهودها للاهتمام بالعملاء بنفس الدرجة من الاهتمام والتميز حتى لو كان لدى المؤسسة أعداد زائدة من العملاء وهى فى غنى عنهم . وهذا أمر لا يحدث أبدا – وحتى لو كان بعض هؤلاء العملاء صغار ولا يشكون الا نسبة لا تكاد تذكر من مبيعات المؤسسة فان كل واحد منهم يجب ان يلقى نفس المعاملة وكأنه عميلها الوحيد .

لقد كان مفهوم الجودة حتى عهد قريب مرتبطا بجودة الصناعة ومع تطور تقنيات الإنتاج واستخدام نظم التصنيع الآلى بدأت الفروق بين جودة المنتجات تتلاشى بالتدرج حتى أصبح أثرها ضئيلا جدا عند المفاضلة بين المنتجات المختلفة ، ومع تراجع أهمية جودة الصناعة ، زادت أهمية جودة الخدمات بنوعيها : الخدمات الموجهة لدعم منتجات معينة بعد البيع او الخدمات المستقلة التى تقدمها الشركات الخدمية المتخصصة.

ولان خدمة العملاء هى طريقة فى التفكير مثلما هى نشاط ، فمن المهم اكتشاف طبيعة الثقافة التى تحدد النظرة المبدئية للعملاء وطرق التعامل معهم . هذا وبالإمكان تحديد موقع العملاء من ضمير المؤسسة من خلال الإجابة الصريحة على التساؤلات التالية :

- هل المؤسسة على استعداد لتغيير بعض السياسات لجعل خدمات العملاء تتم على نحو افضل ؟
- هل تميل المؤسسة لاعتبار ولاء العملاء أمرا مسلما به لمجرد أنهم يشترون منها منذ أمد طويل ؟
- هل يعرف العاملون ان أول واهم وجباتهم هو خدمة العملاء ؟
- هل تتوجه سياسات المؤسسة لتحقيق نجاح عملائها على المدى الطويل، أم هى موجهه لتحقيق أرباح سريعة ومؤقتة؟
- الى اى مدى تعرف نشاطات عملائها وطبيعة أعمالهم ، وما يجب أن يعرفه عملائها عنها ؟
- هل تدرك ما الذى يجعل العملاء سعداء بخدماتها أو ما الذى يجعلهم ينصرفون الى منافسيها؟ وما الخطوات التى تتخذها لتعرف موقف عملائها من خدماتها ؟
- هل يمكن لعملائها الوصول الى المؤسسة بسهولة .. عندما يرغبون فى الحديث اليها ؟ أم أن هناك أعمالا تظنها أكثر أهمية تحرمها من التحدث إليهم شخصيا ؟
- هل تعامل عملائها الآن بصورة مختلفة عن معاملتها لهم إبان فترة سعيها لاجتذابهم ؟هل تخشى حقا ان تفقد بعض عملائها الى درجة أصبحت مبتكرات جديدة قد لا يتقبلونها ؟
- هل تشجع وتكافىء الموظفين على أدائهم الذى يحقق رغبا العملاء ويبهجهم

هنا يجب التنويه الى أن خدمة العملاء اذا كانت تقع على عاتق مسئولية المؤسسة فأنها تقع بالدرجة الأولى على عاتق العاملين الذين يتعاملون من العملاء لذلك وجب عليهم التعامل معهم من منطلق الالتزام بالضمير ويتطلب ذلك ان يكون فرد فى المؤسسة شخصية مثالية لذلك فإننا نقدم تلك التضحية حتى يكون كل فرد شخص فى المؤسسة بمثابة شخصية مثالية.

- كن عمليا فى مثالياتك وكن سخيا فيها .
- ليضا صوب بصرك باتجاه السماء دون أن تتعثـر قـدماك علـى الأرض
- الـشجاعة والمثـابرة والـذكاء وكـبح جمـاع الـذات كلـها سمـات ضـرورية للحيـاة الناجحـة والشخـصية الفـذة التـى تتـشكل عـبر فترة طويلة من الزمن هى العامل الحاسم فى حياة الأفراد وحيـاة الأمم على السواء.

5- والآن هل تعلم أسباب فشل بعض المؤسسات فى الاحتفاظ بعملائها ؟

لكى تـتمكن مـن توثيـق علاقـة المؤسـسة بـالعملاء يجب معرفـة الأسـباب التـى تصرف العملاء عن منتجاتها وخدماتها .. الى منتجات وخـدمات منافـسيها هـذه المعرفـة هـى **الخطـوة الأولى** فـى تـصحيح المـسار ولعـل مـن دواعـى انفـصام مجـال التعـاون بـين الموردين والعملاء ما يلى :

1/5- نقص الالتزام

تفـشل العلاقـة بـين الطـرفين أحيانـا بـسبب عـدم وجـود التـزام متبـادل ومتكافىء . فقد يلتزم احد الطرفين بجدية ولا يحصل مقابـل ذلـك علـى عائـد مناسـب يوازى التزامه . وبهذا تحول العلاقة بين الطـرفين مـن ربـح / ربـح الى ربـح / خـسارة او خسارة / ربح.

2/5- الفروق الثقافية

تفشل العلاقات بين المؤسسة عندما يعجز طرفاها عن التكيف مع أنماط وأساليب العمل المختلفة لدى بعضهم بعضا. المؤسسة التى تتسم بقدر كبير من المرونة والسرعة، ستفشل فى التعامل مع منظمة بيروقراطية بطيئة، تمر عملية اتخاذ القرار فيها بمستويات إدارية متعددة.

3/5- سوء الإدارة

تفشل العلاقات بين مؤسستين عندما تعجز إدارة إحدهما عن تقدير العلاقة حق قدرها. فما لم تشجع الإدارة قيام واستمرار العلاقة فإنها ستتجمد أولا ثم تفتر وتموت ببطء.

4/5- سوء الاتصالات

تفشل العلاقات بين المؤسسات التى تعوق تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها. فإذا لم تقم فلسفة المؤسسة على مبدأ الاتصال الصريح والمباشر فإن أسباب اتخاذ القرارات ستكون غير مفهومة، مما يؤدى الى أخطاء لا مبرر لها وسوء فهم متبادل.

5/5- فشل العلاقات الفردية

قد تفشل العلاقة بين مؤسستين لان الأشخاص الذين تناط بهم مهمة بناء العلاقات يفتقدون للمهارات الشخصية الضرورية لتنمية العلاقات مع الآخرين. اى أنهم يفتقدون القدرة على التفاعل الانسانى من خلال الاتصال الفعال.

واليك فى النهاية المقاييس العشرة التى يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم.

- **الجوانب الملموسة** : وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال
- **الثقة** : اى القدرة على الوفاء بالوعود المحددة ، وتقديم الخدمة المطلوبة بصورة يمكن الاعتماد عليها.
- **الاستجابة** : الرغبة فى مساعدة العملاء وتقديم الخدمات التى يطلبها العملاء.
- **اللياقة** : اى توافر صفات اللياقة والتأدب ودماثة الخلق فى شخص مقدم الخدمة.
- **المصداقية** : اى الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه والتسليم الكامل له.
- **الأمان** : اى عدم وجود إيه مخاطر أو شكوك مرتبطة بالخدمة .
- **الإتاحة** : سهولة الوصول لمقدم الخدمة والاتصال به عند اللزوم.
- **الاتصال** : إطلاع العملاء على كل التفاصيل بلغة سهلة.
- **التفهم** : بذل الجهد لفهم رغبات العملاء واحتياجاتهم وطلباتهم.

6- إدارة التغيير لتطوير وتنمية الالتزام بالضمير

لكى تستطيع المؤسسة التواؤم مع التغيير والتكيف مع معطيات العصر ، يجب أن تبنى ثقافة منافسة ترتكز على المحاور التالية :

1/6- التعلم المستمر.

لكى تستمر المؤسسة فى المستقبل ، عليها أن تعتبر التغيير فرصة سانحة يجب اقتناصها. من هنا تبدأ الشركة بتشجيع أفرادها على مزيد من التعلم وتطوير الذات وتصمم لهم البرامج الملائمة للنمو الوظيفى، بدلا من أن تتركهم لمشاعر الخوف من غموض المستقبل . ولكى تحقق المؤسسة ذلك عليها أن تؤسس بيئة يشيع فى جميع مكوناتها التنظيمية روح الثقة والولاء والالتزام . مثل هذه البنية تدفع الموظفين الى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلا من الخوف والارتباك وإخفاء الأخطاء.

فى البيئة التى تشجع على التعلم يتطلع الجميع إلى مواجهة التحديات المقبلة ويقابلونها بشغف ورغبة فى التغيير. وعندما سأل أحد الكتاب ، ومن البديهى انه كلما زادت فعالية المعلومات داخل المؤسسة ، كلما زادت معرفة الجميع. فليس هناك شخص بعينه، أو إدارة بالذات يمكنها أن تكنز المعلومات لذاتها وتحجبها عن الآخرين ، وتحقق هى المنفعة المطلقة منها. فليس في عالم اليوم شيء والمعرفة من خلال المعلومات هي المحور الوحيد الذي يحول عدم التأكد علي الاقل – الي شبة مؤكد . فعندما تتحول الأسواق وتتولد تقنيات جديدة ويتضاعف المنافسون وتنتهي صلاحية المنتجات بين عشية وضحاها. فأن المؤسسات الناجحة هى تلك التى تواصل صناعة المعارف الجديدة ، وتنشرها بسرعة في كل اقسامها ، ثم تحوها بسرعة أيضا إلى تقنيات جديدة ومنتجات جديدة .

وتتجاوز صناعة المعرفة ونشرها فى كافة أرجاء المؤسسة المعالجة المجردة للبيانات . إذ أن صناعة المعرفة الحقيقية تنطلق من عقول وضمائر كل العاملين فى المؤسسة ، بحيث يتم صهر أحاسيسهم ورؤاهم وأفكارهم فى بوتقة واحدة ،ومن ثم إتاحة نتائج هذا التفاعل الفكري والروحي للجميع وإخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المؤسسة ككل .

2/6- تقبل المخاطر

بعض المؤسسات تخاف التغيير بسبب الخوف من المخاطرة . أن هذا النمط من المؤسسات المحافظة يعاقب الموظفين الذين يخفقون إذا جربوا شيئا جديدا. فى حين أنه على المؤسسة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم ، كما يجب أن تقيم المحاولات الابتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح .

إن المؤسسة الناشئة تشبه الطفل الصغير عندما يبدأ بالحركة فيحبو على يديه وقدميه . ثم ينتصب واقفا ويكرر المحاولة مرة بعد مرة .... وهو يدرك انه سيقع. وكلما تمكن من السير والتقدم فى وقت مبكر. وبالمثل فان المؤسسة التى تخاف الوقوف السريع والسير الى الأمام ستقضى فترة طويلة من عمرها وهى تزحف ببطء وستعيش تاريخها كله فى آخر الصفوف ولن يكتب لها الفوز أبدا.

والأمر لا يقتصر هنا علي العمل على تحمل المخاطرة أو مناقشة الأخطاء عندما تقع. بل يمتد الأمر الى الجهد الذى يجب ان تبذله المؤسسة لتعلم من تلك الأخطاء . فعلي سبيل المثال نجد أن خسارة فريق كرة القدم في إحدى مبارياته ستفيد الفريق لأنها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على أخطاءة والتعلم منها.

3/6- الاستعداد للطوارئ

الإحداث المفاجئة والأزمات الطارئة تحدث بتتابع يفوق – فى الغالب – ماهو متوقع. ولذا فانه على المؤسسة ان تكون دائما مستعدة للمفاجآت بدلا من الركون حتى وقوع الأزمة ثم البدء في التفكير في معالجتها. فالإنسان لا يستطيع التحكم بالمستقبل، ولكنه يستطيع التحكم بردود أفعاله تجاهه. إن لاعبو الايكيدو (وهى أحدى أنواع الرياضة للدفاع عن النفس) يدركون انهم قد يقتلون لذا تصدوا بعنف لضربات المهاجمين إذا فهم يتراجعون مع الضربة ويمتصونها ببطء ويوظفون قوة المهاجم لصالحهم

ومن الطرق التى يمكن أن تستعد من خلالها المؤسسة لمجابهة الإحداث غير المتوقعة ، هى تشجيع الموظفين مجابهه الإحداث غير المتوقعة هى تشجيع الموظفين على **التفكير بمنطق : ماذا لو ؟** فذلك يساعدهم على التفكير (خارج الصندوق) وتخيل كل الاحتمالات الممكنة واستشراف المستقبل وتوقع ما يعجز عن توقعه الآخرون .وهنا يمكن للفرد أن يطرح مجموعة من الأسئلة استعدادا منه لمواجهة الأزمات ومن هذه الأسئلة :

ما هى أكثر التوقعات احتمالا؟

ما هى الخيارات المتاحة ؟

كيف يجب ان يتصرف فيما لو حدث كذا ؟

مثل هذه السيناريوهات ساعدت كثير من الشركات العالمية على توقع كثير من الأزمات والاستعداد لها. فقد استخدمت بعض الشركات أسلوب محاكاة المباريات أو المعارك الحربية. حيث تقوم بطرح ومناقشة سلسلة من السيناريوهات التفصيلية التى تعدها إدارة التخطيط فى الشركة ، وتقدم هذه التوقعات أو السيناريوهات مجموعات من البدائل المتناقضة والتى تركز على تصور شكل العالم بعد عشر سنوات ، ثم تختار الشّركة أكثر السيناريوهات احتمالا ، وتبنى خططها الإستراتيجية على هذا الأساس.

4/6- وفى النهاية اليك ثلاثون نصيحة لتنمية التفوق بالالتزام بالضمير.

1/4/6- الأشياء غير الملموسة يصعب التعبير عنها رقميا كلها ضرورية لتحقيق النجاح وزيادة القيمة المضافة. من الصعب قياس القيمة التى يضيفها خيال مؤسس شركة ميكروسوفت لكن من السهل أن نقول ان غيابة عن قيادة الشركة لاى سبب كان ، سيهبط بقيمة أسهمها عده مليارات من الدولارات.

2/4/6-ينبغي أن تحتل الرؤية والقيم والمعتقدات قمة اهتمامك . السلطة والقدرة على الثواب والعقاب تنبع من المركز الوظيفى. لكن الثقة والاحترام والقيادة تنبع من الشخصية. السلطة تمنح لمدير ، لكن الاحترام يكتسب مع الوقت. السلطة تزول مع زوال الوظيفة. ويبقى الاحترام ما بقى الإنسان.

3/4/6- على المؤسسات أن توازن بين احتياجات موظفيها وقيمها الداخلية . موظفو اليوم يعملون من اجل المعنى والقيمة لا من أجل المال والغنيمة عندما تحدث الأزمات يتقدم الموظفون المحفزون ويتطوعون لمساعدة وحل كل المشكلات مهما عظمت ودون أن يطب منهم ذلك.

4/4/6- يجب تركيز الجهود لتحقيق هدف واحد رئيسي محاولة ان تفعل كل شيء في كل وقت هى محاولة مصيرها الفشل . التركيز يعنى ان تعرف نقاط قوتك أو ما يسمى كفاءتك المحورية وان تعرف احتياجات عملائك ومن ثم توظف تلك الكفاءات لتلبية احتياجات العملاء.

5/4/6- إذا سرت على الطريق بلا هدف ستجد من يسيرون وراءك يكررون نفس ما تفعله وسيقلدك الجميع حتى فى ارتكاب الأخطاء.

6/4/6- هناك فروق بين التقدم والتحرك . التقدم يعنى الانتقال من النقطة (أ) الى النقطة (ب) بأقل جهد ممكن. التحرك يعنى ان تتخبط فى اتجاهات شتى تحمل أعباءً ثقيلة تفوق قوتك ، وان تلهث فى كل خطوة تخطوها التحرك يعنى أن تجرى هنا وهناك لمكافحة النيران. أما التقدم فيعنى أن تمد يدك بسلام لتوقد الشموع او لتطفئها وتنام بسلام.

7/4/6- المرونة أمراً لا مفر منه ففى عالم بلا حدود ، يجب أن تكون المؤسسة بلا حدود . النموذج المثالي اليوم هو المؤسسة الافتراضية Virtual Organization كانت المؤسسات فى الماضى تبحث عن مجموعة موردين وتشعل التنافس بينهم لتحصل على أفضل الأسعار . أما اليوم فهى تبحث عن أفض الموردين لتتحالف معهم.

8/4/6- اذا سعى كل من فى المؤسسة لتكون له اليد العليا ستكون اليد السفلى من نصيب الجميع . تنجح الشركة فقط اذا استطعنا تحويل (أنا) و (هم) الى (نحن) العقود الرسمية والصلاحيات لا تكفى وحدها لإقامة علاقات سوية . الذى يصنع العلاقات المتكافئة هم الناس

9/4/6- عندما تختفى العدالة تهبط الإنتاجية وهنا لن يقدم الموظفون للشركة أكثر من وقتهم أما جهدهم فيصرفونه على أمور أخرى مثل البحث عن وظائف جديدة وتجهيز سيرهم الذاتية قبل المغادرة.

10/4/6- يرتقى الموظفون دائما الى مستوى توقعاتك منهم والعكس صحيح أيضا . أن خلق تحديات جديدة أمام الموظفين وتحميلهم مسئوليات أضافية ، يجعلهم يبذلون كل طاقاتهم لتحقيق المستحيل.

11/4/6- كما تعامل موظفيك سيعامل موظفوك عملاءك. هنا عليك أن تقدر التكاليف الخفية لسوء معاملة الموظفين. الموظفون غير المحفزين سيعطونك فقط ذلك الحد الذى يجعك تحجم عن فصلهم.

12/4/6- لكل فعل رد فعل . لكن ردود الأفعال في المؤسسة ليست فردية . فعندما تمارس الضغوط على أفراد داخل المؤسسة ، فان ردود الأفعال تأتى من مجموعات الأفراد .

13/4/6- كما نقوم برعاية المعدات بالصيانة الدورية للمحافظة على قيمتها يمكن ان تقوم أيضا برعاية المواهب ومحاولات الابتكار. حتى العقول النيرة يمكن أن تصدأ إذا لم توضع فى البيئة المناسبة.

14/4/6- لا يكون التقدم بدون أخطاء حذر العاملين وعدم ارتكابهم لأخطاء قد يعنى أنهم لا يغامرون ولا يجربون طرقا جديدة.

15/4/6- تنجح المؤسسات بجهود الكثرة لا بسلطة وقوة القلة. فى الماضى كانت الإدارة العليا تتخذ القرارات وكان الموظفون ينفذون . الآن تتخذ القرارات فى كل مكان وتنفذ فى كل مكان أيضا.

16/4/6-ما لم تسكن المؤسسة فى عقول وقلوب موظفيها فلن يكون لها وجود لا يمكن للهياكل التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة. فهى قد تقيم الحواجز بين الناس وتعوق الاتصال وتستثير الغيرة والمقاومة.

17/4/6- باستطاعة كل موظف ان يقدم شيئا جديدا وان يساهم فى نجاح المؤسسة . فانخفاض الإنتاجية مسئولية الإدارة وليس مسئولية العاملين. فعندما تباعد الإدارة بينها وبين العاملين فإنها تعزل نفسها عن الواقع.

18/4/6 - البيروقراطية تقتل كل شيء حتى العبقرية ، فلا تسمح لها بالوجود في المقام الأول فعندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية يصعب اختراقها . أن أفضل أسلحتك لاختراق حواجز البيروقراطية هي : السرعة والبساطة والتحسين المستمر.

19/4/6 - الوقت هو مصدرك **الأول** للمنافسة فكما تصمم السيارات والطائرات لمقاومة الرياح وتحقيق ميزة في السرعة ، فعليك المساهمة في تطوير المؤسسة بحيث تتلخص في كل الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية

20/4/6- إذا لم تتقدم للإمام فسوف تسقط الى الخلف. إدارة الأعمال مثل قيادة الدراجة أما أن تستمر في الحركة والتقدم او تسقط مكانك.

21/4/6- الشيء الوحيد الذي يمكن أن نخافه هو الخوف نفسه . وكما يضر التلوث بالبيئة فأن الخوف يسمم بيئة العمل وسواء كانت مخاوفنا مشروعة أو متخيلة فأن نتيجة الخوف واحده : إخفاء الأخطاء والقلق وقلة الإنتاج ، سوء الفهم وسوء تفسير لكل الحقائق وتسويف والتهرب من المسئولية .

22/4/6- ما لم تتعلم شيئا جديدا كل يوم فانك تجهل شيئا جديدا كل يوم . معرفة اليوم تصبح عديمة الفائدة غدا وعندما تهتم بتدريب الموظفين فانك تصطاد عصفورين بحجر واحد : تزيد قدرة المؤسسة على المنافسة وتكسب ولاء الموظفين .

23/4/6- الاتصالات الداخلية ضرورة وليست ترفا حيث تكمن أهمية الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة في مساعدة المؤسسة على تغيير ثقافتها واكتساب مواقع جديدة. كما تساعد أيضا على التخلص من العادات الإدارية البالية التي تحول بين المؤسسة وبين احتلال موقعها على القمة.

24/4/6- الكلام سهل والفعل صعب . الاستقامة تعني الالتزام بالمبادئ في كل الأحوال . وتعني أن تتطابق أفعالك مع أقوالك . تخيل نفسك في آخر يوم في الشهر وأرقام المبيعات غير مشجعه هل تلتزم بالتوريد للعملاء في الوقت المحدد ؟ ام تفكر بالتنصل من وعودك لان هوامش الربح لم تعد مشجعه هل تلتزم بمواصلة تدريب الموظفين ام تقرر توفير تكاليف التدريب لتعويض الخسائر؟

25/4/6- يمكنك النظر الى الأجل القصير اذا كنت تسعى للبقاء في عالم الأعمال لفترة قصيرة . القادة الفعليين يفكرون في المستقبل ويعملون لبلوغه ويفكرون في الحفاظ على ما في أيديهم قبل ان يفكروا بتحقيق مكاسب جديدة. يقدمون خدمات ممتازة ويبنون علاقاتهم وهم ينوون أن تستمر الى الأبد .

26/4/6- الجودة لا تتجزأ .الجودة والتعليم والتدريب والانفتاح والصراحة يجب أن تكون طريقة حياة وليست نتيجة سعى مؤقت للحصول على شهادة الجودة أو مرتبطة بحضور حلقة علمية حول الجودة أو المنافسة.

27/4/6- النزاهة ليست أفضل سياسة بل هي السياسة الوحيدة . الناس لا يحبون التعامل مع من يبيع نفس السلعة بأكثر من سعر. ومع من يفشى أسرار عملائه ومع من يقتبس أفكار الآخرين وينسبها لنفسه .

28/4/6- يجب ان تعرف متى تنسحب بشرف. هناك أوقات يكون فيها عدم البيع افضل من البيع بكثير ولا يجب أن تلتزم بشروط لا تستطيع تنفيها . وعليك ان تنصح العميل بعدم شراء منتجاتك أو خدماتك اذا كنت تعرف أنها لن تفيده

29/4/6- مهما قلنا عن أهمية الثقة فى الإدارة فلن نفيها حقها .بدون الثقة يصبح النجاح مستحيلا . فالناس يرتقون الى مستوى توقعاتنا. وعندما نثق بهم يصبحون بالفعل أهلا للثقة.

30/4/6- هناك علاقة مباشرة بين الاستقامة ومستوى الأداء فى المؤسسة .فى عالمنا المعقد لابد من وجود عقود موثقة لحفظ الحقوق. لكن التعاقدات النظامية ليست بديلا للشرف والنزاهة. فى دراسة أجراها إحدي بيوت الخبرة في لندن **تبين أن المديرين الشرفاء أعلى إنتاجية لأنهم يعملون بضمير ودون خوف او قلق وهذا يعنى أن الاستقامة تساعد على النجاح عمليا بالإضافة الى الإحساس الذاتى بالطمأنينة والاستمتاع بطعم النجاح.**

المحور الثامن

تنمية القدرة على التفكير الابتكارى
أحد آليات التميز الوظيفى للعاملين
الجدد والقدامى

المحور الثامن

تنمية القدرة على التفكير الابتكارى
أحد آليات التميز الوظيفى للعاملين الجدد والقدامى

تقديم

يعتبر إعداد وتأهيل العنصر البشرى وتنمية قدراته الإبتكارية والإبداعية احد المحددات الأساسية التى تؤثر على احتلال المؤسسة مركز ريادي فى السوق ومن الأمور التى لا جدال فيها أن مستوى أداء العنصر البشرى أنما يتوقف على مدى قدرته ورغبته فى العمل. وتعتبر تنمية القدرة عى الابتكار من الآليات الأساسية التى تساهم فى تحقيق التميز فى مجال القدرة والرغبة فى العمل.

وتأتى أهمية التفكير الابتكاري للعنصر البشرى بصفة خاصة وأنة إذا تتبعا مراحل التاريخ المختلفة والتطورات التى مرت بها البشرية خلال هذه المراحل ، نلاحظ أن أسلوب الحياة ووسائلها ومستوى تقدمها يختلف بكل تأكيد من جيل الى آخر ومن دولة الى أخرى بل قد يختلف من عام لآخر . وذلك كله ناتج عن الاختراعات المتعاقبة والمتتالية وعما يقدمها العقل البشرى للإنسانية كل يوم.

إن اكبر التغييرات التى حدثت فى خلال حياتنا والتى كنا نراها مستحيلة فى طفولتنا أصبحت الآن ممكنة، إن هذا الانفجار فى التكنولوجيا والتقدم العلمى أعطى الإنسان مجموعة كاملة من الأدوات الجديدة التى لم تكن ميسرة له من قبل وليس الأمر قاصراً فحسب على طرق جديدة وأدوات جديدة ولكنة خلق مستويات جديدة من المعيشة وطرائق جديدة للتفكير. إن الأشخاص الذين برزوا خلال العصور التاريخية المختلفة هم الذين توفر لهم قدر من الذكاء ليدركوا أن عهدهم قد اختلف عن العهود السابقة ولم يعد الإنسان مشدوداً الى قيود العهد الماضى،

ومن أهم مشاكل الإنسان المعاصر أن قدراته على الأشياء قد فاقت خيالة ، ولا يستطيع أن يجارى تفكيره سرعة احتياجه لتأدية الأعمال ، واليك مثالاً ليوضح هذه الحقيقة ، تصور أن اكبر أحلام الإنسان شطوحاً فى الخيال والتى جاءت فى ألف ليلة وليلة قصة بساط الريح ، هذا البساط الطائر بما ينقصه من الراحة والترفية الذى نجده فى طائرة نفاثة حديثة. أصبح الآن حقيقة فاقت الخيال فى المتعة والراحة والأمان.ويرجع كل ذلك الى التفكير الابتكاري الخلاق وإذا كانت ملكة الابتكار موهبة تختص بها أقلية صغيرة ، ففى الواقع أنه ليس من الضروري فقط أن نكون قادرين على التفكير المبدع بل لابد أن نكون قادرين على التعايش مع عالم متغير.

لذلك تستهدف هذ المحور إلقاء الضوء على الأبعاد المختلفة للتفكير الابتكارى من حيث المفهوم والأهمية فى مجال تدعيم مستوى أداء الفرد وكيفية تنمية قدرات الأفراد على التفكير الابداعى فى مواجهه المشاكل المختلفة وأهم المعوقات التي تعوق عملية التفكير الابداعى.

وسوف تركز هذه الوحدة على مناقشة القضايا التالية[1] :

1 - أهمية التفكير الابتكارى فى مواجهه المشاكل وتدعيم القرارات .

لا يستطيع لأي شخص سواء فى حياته الشخصية أو الوظيفية أن يعيش دون أن تواجهه مشاكل وان كانت هذه المشاكل تختلف من شخص لأخر من حيث النطاق والمدى وقوة التأثير وعلى الشخص فى هذه الحالة ان يتعامل مع تلك المشاكل بجدية وموضوعية حتى يتخد القرارات المناسبة بشأنها .

(1) د.محمد محمد إبراهيم ، مقومات ونظم دعم وتجويد القرارات (رؤية إدارية متكاملة (شبين الكوم، مطابع الولاء الحديثة، 2005) صـ 457 ، 482 .

- وهناك من الأشخاص من يستسلم لتلك المشاكل وينتظر حتى وقوعها ثم يفكر فى الحل المناسب لها وقد يكون هذا الحل من وجهه نظره سليما بالرغم من آثاره السلبية المتعددة .

- وهناك من الأشخاص الذين يحاولون التفكير الجيد مسبقا فى المشاكل التى قد تقابلهم فى المستقبل اى التنبؤ المسبق بها ، ثم التفكير فى الحلول الملائمة لمواجهتها فى تلك الحالة تكون تلك الحلول أفضل من حالة الاستسلام للمشاكل.

لذلك فإننا ننبه دائما جميع الأفراد فى اى موقع من مواقع العمل بضرورة البحث عن أفضل الآليات للتعامل مع المشاكل التى تواجههم واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها ومن بين تلك الآليات تنمية القدرة على التفكير الابتكارى .

التفكير الابتكارى على هذا النحو يعتبر بمثابة احد الآليات الأساسية التى يمكن أن تساعد فى :

- تشخيص وتحليل المشاكل .
- توليد الحلول المختلفة لتلك المشاكل .
- تقييم الحلول المختلفة.
- اختيار أفضل حل بين الحلول التى تم تقييمها .

هذا و تتوقف قدرة الشخص على تنمية قدراته الابتكارية على مدى إلمامه بأساسيات التفكير الابتكارى وأساليب تنمية...

دعنا نساعدك على تنمية قدرة المدير على التفكير الابتكارى من خلال الإجابة على التساؤلات التالية(1)

---

(1) مركز التنمية الإدارية الشركة القابضة للغزل وتصنيع الملابس سلسلة التطوير والتدريب الإدارية ، سلسلة استخدام التفكير الابتكارى فى حل المشكلات، الإسكندرية 1997) ص10-25.

- ما هو مفهوم التفكير الابتكارى لدى الفرد أو المدير و ما هى أهم خصائصه ؟
- ما هى أهمية التفكير الابتكارى للشخص ؟
- ما هى أهم معوقات التفكير الابتكارى ؟
- ما هى أهم الصفات الشخصية للشخص الابتكارى ؟
- كيف يستخدم العصف الذهبى لتنمية التفكير الابتكارى ؟
- ما هى وسائل زيادة القدرة الابتكارية ؟

2- ما هو المقصود من التفكير الابتكارى ؟ وما هى أهم خصائصه ؟

قبل البدء بتعريف التفكير الابتكارى يجدر بنا اولا أن نتعرض لأنواع التفكير الانسانى واستخداماته فى حل المشكلات واتخاذ القرارات ، حيث يواجه الفرد فى حياته اليومية مشكلات عديدة تتطلب منة إيجاد حلول واتخاذ قرارات وهذه المشكلات قد تتعلق بالأسرة او العمل ،وتختلف هذه المشكلات فى نوعيتها وحجمها ومتطلبات مواجهتها لذلك يحاول الفرد ان يبحث عن أسلوب مناسب يواجه به هذا المشكلات التى يتطلب حل كل منها نمطا معينا من التفكير.

وينقسم التفكير الإنساني في حل المشكلات واتخاذ القرارات الى نوعين رئيسيين وفقا لما يلى :

- **التفكير التحليلي :**

وهو تفكير منطقى يبحث عن الحلول الصحيحة ، يعتمد فى ذلك على تسلسل الأفكار وتحليلها ، وقد يتطلب بعض العمليات الحسابية بما يؤدى فى النهاية الى الوصول لحل واحد صحيح يمكن التنبؤ به .

إلا أن هناك مشكلات قد يصاحب ظهورها درجات مختلفة من اللبس والغموض . وخاصة لو تناولت هذه المشكلات نواحى يصعب قياسها أو تحديد قيمتها أو كانت مشكلة ليس لها جواب وحيد صحيح . بل قد يكون هناك عدد كبير من الإجابات أو الحلول المحتملة و الممكنة بالإضافة الى أن حلها يتطلب بعضا من التصور والخيال فى التفكير ، وهذا ما يؤدى الى الحاجة للنمط الآخر من التفكير.

- **التفكير الابتكارى :**

وهو تفكير واسع التصور يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود او حدود ليصل الى أفكار أو حلول متعددة . ويسمى هذا النوع من التفكير بالتفكير الابداعى أو الابتكارى .

وإذا أردنا النجاح في حياتنا بصفة عامة فيجب أن ننمى قدراتنا على التفكير بالأسلوب التحليلى والأسلوب الابتكارى. غير أن النجاح فى الوظائف القيادية يتطلب قدرة اكبر على استخدام الأسلوب الابتكارى.

وبشىء من التحديد يمكن توضيح أهم الفروق بين التفكير التحليلى والتفكير الابتكارى على النحو التالى :

جدول رقم (15)

الفرق بين التفكير التحليلى والتفكير الابتكارى

التفكير التحليلى	التفكير الابتكارى
• عمليات منطقية من الفكر يحتاج تحليل -ترتيب -حساب رياضيات فى إطار محدد	• عمليات تحتاج الى تصور واسع وانطلاق فكرى بلا قيود أو حدود.
	• يحتاج الى الخيال ويدعو الى الابتكار
• يبحث عن حل واحد صحيح	• ليس له حل واحد بل عدد من الحلول
• يمكن التنبؤ بالحلول مقدما	• لا يمكن التنبؤ بالحلول مقدما
• يعتمد على الربط بين افكار بينها ارتباط	• يعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط
• لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة	• يخرج عن المألوف والمعتاد وهو نقيض العادة
• يعتمد على الشطر الأيسر من المخ وبصفة خاصة اللغة والمنطق ويعامل المعلومات فى شكل متسلسل متتابع.	• يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذى يدمج الأشياء بطريقة اقل نظامية وأكثر تلقائية.

وعلى ذلك يعرف التفكير الابتكارى بأنه تفكير واعى ... غير تقليدى ... يسعى الى التوصل الى شيء جديد قد يكون سلعة أو خدمة أو طريقة أداء أو حل غير تقليدى "جديد" لمشكلة مماثلة.

إنه يحاول دائما البحث عن انسب طرق وحلول غير مألوفة للمشكلات ومحاولة تجريب أفكار جديدة لم تخطر على البال من قبل . فالأفكار الابتكارية تخرج دائما عن الأفكار التقليدية المألوفة وهنا أيضا يجب أن نفرق بين الأفكار الابتكارية والأفكار الخرافية . فكلاهما يمثل انحرافاً عن الواقع المعمول به ، وعن الطرق التقليدية المألوفة فى التفكير ، ومع ذلك فهناك فروق بين هذين النوعين من التفكير،

فالتفكير الابتكارى يعتمد على أساس حقيقى وموضوعى يتوفر فى العالم الخارجى المحيط بالفرد ، ولو أنه لا يجد التأييد الكبير من جانب الغير . أما التفكير الخرافى فيستمد أساسه من المثيرات الداخلية فى الفرد نفسه ، مثل الهلوسة وغيرها من عوامل التخيلات الخرافية المختلفة ، أى أنه يفتقر إلى الأساس الحقيقى والموضوعى فى العالم الخارجى .

والآن .. ما هي أهم خصائص التفكير الابتكارى ؟

انه يتميز بمجموعة من الخصائص ... ما هى؟

- المرونة فى التفكير.
- يخضع للتفكير المنهجى (ليس حر).
- عملية ديناميكية.
- عملية هادفة (للفرد/ للمجتمع).
- ظاهرة بشرية طبيعية (تتوافر لدى جميع الافراد).
- عملية تفاعلية.
- عملية بطيئة.
- يعتمد على الحس والذاكرة والمعلومات المكتسبة .
- هو اتجاه فى التفكير أكثر منه مستوى فى التفكير.
- غالبا لا يوجد ارتباط بين الذكاء والابتكار.

3- ما هى أهمية التفكير الابتكارى لدى الشخص بصفة عامة ؟

- **يساهم فى رفع قدرته الابتكارية وعلى جودة حلول المشاكل التى تواجهه ... كيف؟ حيث يقود إلى البحث عن طريق ومداخل جديدة لحل المشاكل ... الخروج عن المألوف والمعتاد فى حل المشاكل .**

- يخرج عن إطار حل واحد فى مواجهة تلك المشاكل إلى عدد من الحلول الممكنة للتصرف مما يتيح للفرد فرصة الاختيار الواعى والسليم لأفضل بديل لمواجهة المشكلة التى تواجهه سواء فى حياته الوظيفية أو حياته الشخصية .
- يساهم التفكير الابتكارى فى تحسين جودة الحياة بالنسبة للشخص بل ولجميع أفراد المجتمع بصفة عامه من خلال التوصل الى آليات متقدمة تيسر لهم توفير حياة سهلة وكريمة .
- يساهم التفكير الابتكارى فى المساهمة فى حل مشاكل المؤسسات بشكل فعال مما ينعكس أثره على تحقيق التقدم والرقى للمجتمع بصفة عامة

4- ما هى أهم معوقات التفكير الابتكارى ؟

من الأمور التي يجب أن يكون الفرد أو المدير ملماً بها لتنمية قدراته الابتكارية التعرف على معوقات التفكير الابتكارى للعمل على تجنبها.

ما هى أهم هذه المعوقات .... ؟

1/4- الاعتقاد بأن هناك حل واحد للمشكلة أو أى موقف والبحث دائما عن الإجابة الوحيدة الصحيحة :

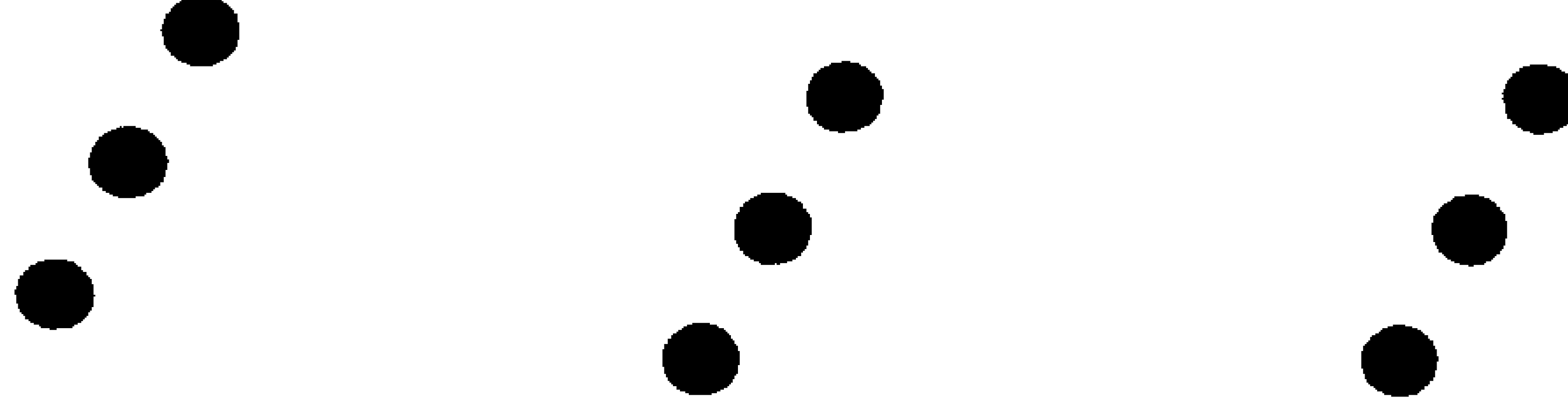
لو فرض أنه طلب منا خلال دقيقتين ذكر أكبر عدد من الاستخدامات لمشبك الورق سنجد أن البعض منا يركز على الاستخدامات التقليدية (العادية) لهذا المشبك المرتبطة بمسك مجموعة من الأوراق . وهذا بالطبع يرجع إلى وقوفنا أمام الحاجز الأول للتفكير الابتكارى وهو الاعتقاد بأن هناك جواب واحد صحيح ومعظمنا يبحث عنه دائماً ، ونكون سعداء ونتنفس الصعداء عندما نجده .وبالتأكيد ليس جميعنا يقف حائراً أمام هذا الحاجز مكتفياً بإجابة واحدة ، فالمفكر المبتكر علاوة على بحثه عن هذه النتيجة (الإجابة الصحيحة) إلا أنه فى الواقع يجد لذة كبيرة فى البحث عن عدة حلول إنسانية. وفى مثالنا السابق الخاص بمشبك الورق من الممكن أن نفكر فى العديد

من الاستخدامات التى قد لا تخطر على بال معظمنا والتى لا نستطيع الوصول إليها إلا إذا حطمنا الحاجز الأول للتفكير الابتكارى وانطلقنا بتفكيرنا فى تخيل استعمالات غير تقليدية وعلى سبيل المثال يمكن استخدام الدبوس فى :

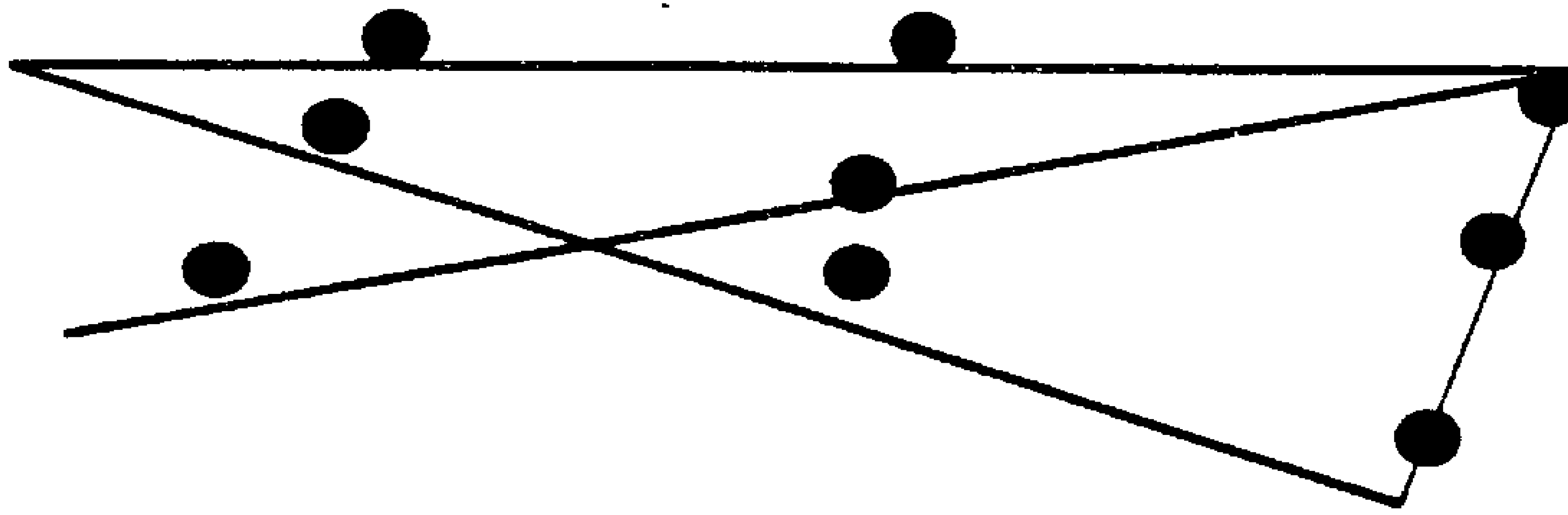
- حلقة للمفاتيح .
- تنظيف الأظافر .
- تنظيف البايب .
- تنظيف بعض أجزاء الحاسب الآلى.
- قابض على السيجارة (بدلا من المبسم) .
- يد مقبض سوستة للبنطلون أو الشنطة .
- موصل كهربائى (فيوز).
- لإدارة قرص التليفون.
- دبوس لرابطة العنق (كرافتة).
- مفك.
- سلك لشوى اللحوم ... إلخ .

أن الوصول الى هذه الحلول لن تأتى الا خرجنا من دائرة التفكير الضيق وذا النطاق المحدود ذو الحواجز التى يفترضها الفرد الى دائرة التفكير الموسع والذى يركز على التخلص من القيود الوهمية التى يفترضها الكثير من الأفراد عند تعرضهم لبعض المواقف.

مثلا : لو طلب منك توصيل النقاط التسعة التالية بأربعة نقاط متصلة دون ترفع القلم .... فماذا تفعل ؟



الإجابة أنـه مـن السهل الوصول إلى هـذه الحلـول لـو ركزنـا فقـط فـى المطلـوب ولا نتـصور ضـرورة أن يكـون الحـل فـى شـكل مربـع أو مـستطيل أو اى شـكل هنـدسـى معروف. لو انحصر تفكير فى تلك الأشكال فانه لا يمكن الوصول الى الحل المطلـوب ، ولكـن لو خرجنا عن هذا التفكير المحصور فى هذا النطاق والتزمنـا فقـط بـالمطلوب ، فأنـة مـن السهولة بمكان الوصول الى الحل المطلوب .فالمطلوب توصيل النقاط بـأربع نقـاط متـصلة دون أن ترفع العلـم ولم يحـدد لا تخـرج عـن هـذه النقـاط .فلـو خرجنـا عـن نطـاق هـذه النقاط فأنـه يمكن الوصول الى الحل المطلوب وذلك على النحو التالى :

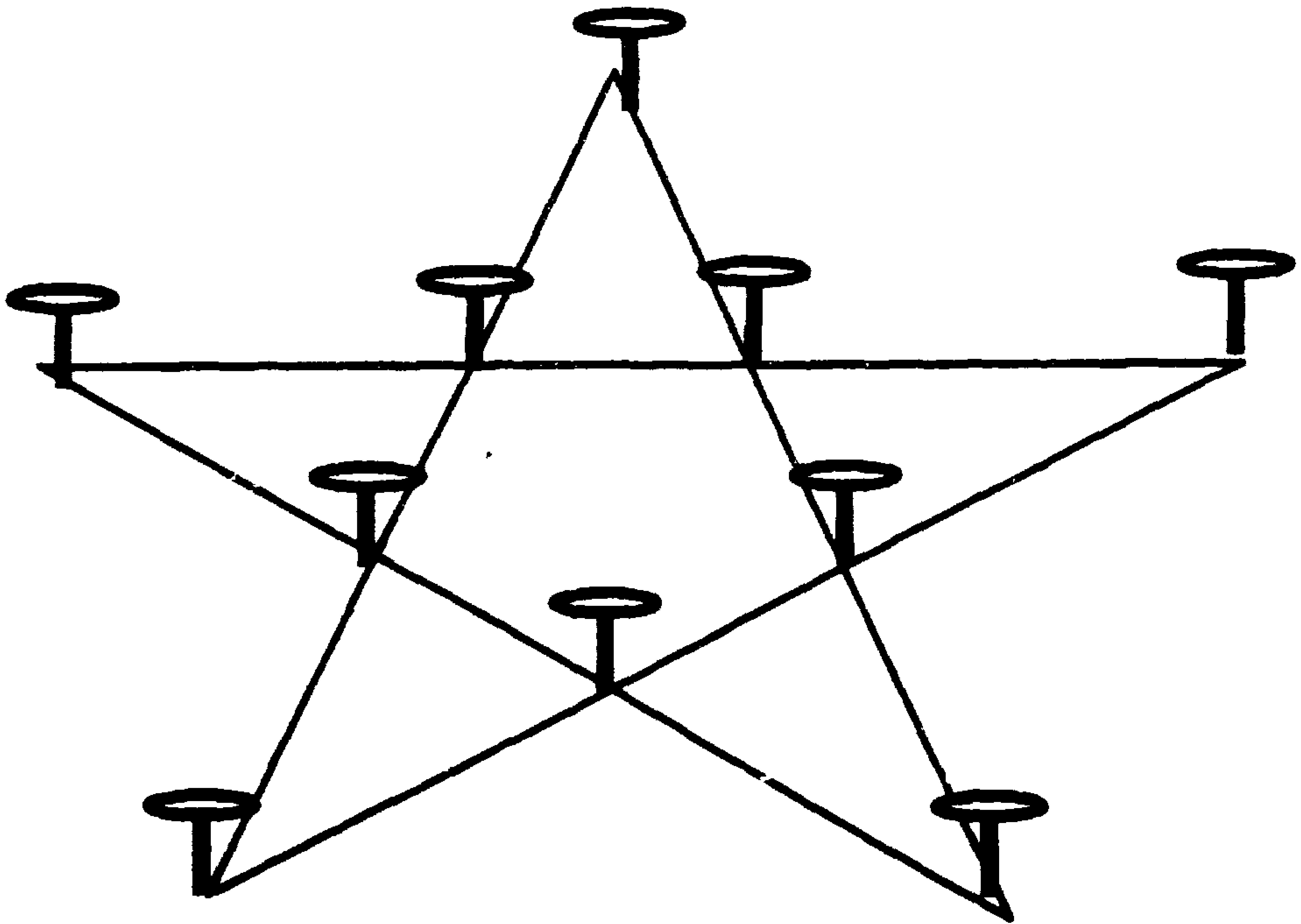


2/4- التفكير داخل إطار مغلق نتيجة الحاجز النفسى المفروض على الشخص أو الحاجز المفروض بذاته :

لو فرض أن لدينا عشر شجرات وطلب منا غرسها فى خمسة صفوف بحيث يحتوى كل صف على أربع شجرات .هل تستطيع إيجاد حل لهذه المسألة ؟

هذه المسألة توضح لنا **العقبة الثانية** والتى نسميها حاجزاً مفروضاً بذاته ، قد نظن أنه من المستحيل البدء فى الحل ثم نبدأ فى ترتيبهم فى صفوف متوازية أنيقة ، ونفترض أن الشجرة الواحدة لا يمكن أن تكون فى أكثر من صف واحد وبالتالى لا نستطيع أن نصل إلى حل . ولكن إذا ساورنا التحدى لهذه الحواجز المفروضة ذاتياً فإننا نبدأ أن نرى أنها لم تكن مستحيلة أبداً وإنما هى مسألة بسيطة جداً .

فالمفكر المبتدع يخرج من نطاق الجدران . وإذا خرج مرة سوف يجد عدد من الحلول ومنها هذا الحل .



شكل رقم (35)

حل مشكلة غرس الشجرات العشر

3/4- الميل إلى مسايرة الآخرين – إعطاء الرد المتوقع أو مسايرة الآخرين :

إذا قلت لك أنه لدينا سلسلة من الأرقام من 1-10 وسألك احد السؤال التالي :

اي من هذه الأرقام تقبل القسمة على إثنيـن ؟

ماذا ستكون إجابتك ؟

إذا كانت إجابتك ، الأرقام التى تقبل القسمة على إثنين هى 6،4،2 فمعنى ذلك أنك لم تنجح فى تخطى الحاجز الثانى وهو إعطاء الرد المتوقع أو مسايرة الآخرين لأنك أعطيت الإجابة التى يتوقعها منك الآخرين . فأنت هنا طلب منك كم من هذه الأرقام يمكن تقسيمها بالتساوى على إثنين ولهذا فأنت اتبعت التقليد الرياضى وأعطيت الجواب الذى تشعر أنه هو المطلوب.

والحقيقة أن جميع الأرقام من 1-10 تقبل القسمة على إثنين فمثلاً إذا قسمنا الرقم 5 على 2 ستكون النتيجة 2.5 .

4/4- الميل إلى تكرار الشىء المعتاد نظراً للخوف من الظهور بمظهر الغباء :

إذا رجعنا إلى المثال الخاص بمشبك الورق لا شك أنه حين طلب منك ذكر أكبر عدد من الاستخدامات للمشبك ترددت فى ذكرها خوفاً من أن تظهر أمام زملائك بمظهر الغبى . ويعتبر هذا الحاجز من أقوى جميع الحواجز فلا يحب أحد منا أن يكون أضحوكة فى نظر الآخرين.

تلك هى حواجز التفكير الابتكارى التى يجب أن نكسرها وننطلق إلى توليد الأفكار وليكن واضحاً أن كل إنسان منا يستطيع ذلك وهو أمر يستحق بذل الجهد بصفة مستمرة حتى نكون مبتكرين ومبدعين.

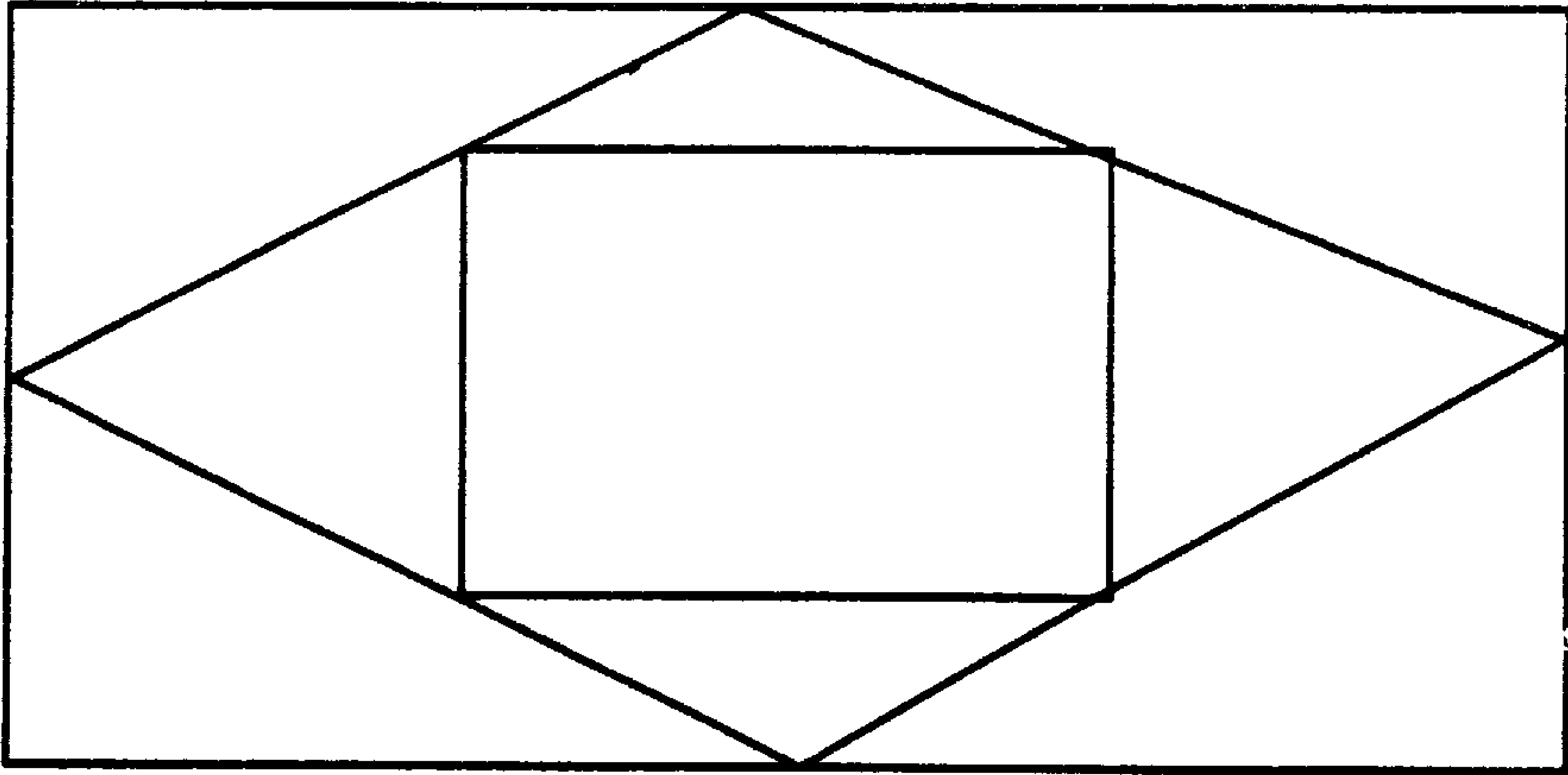
5/4- الميل إلى السرعة فى إصدار القرارات دون تفكير مسبق وبعمق – تقييم الأفكار بشكل سريع أو الحكم السريع على الأمور :

إذا افترضنا أن فلاح لديه تسع من الماعز فى حظيرة واحدة مربعة متسعة ، وأراد أن يضع لكل ماعز حظيرتها المقفلة عليها . فسأل ابنه أن يبين له كم مربعاً إضافياً نحتاج إليها لكى نضع كل من الماعز حظيرتها الخاصة ؟

فقال الولد بسرعة " إثنـــــــان " ترى هل الابن على صواب ؟

بعد أن سمع الفلاح إجابة ابنه وقال له هذا مستحيل ثم فكر الفلاح وقال لأبنه نحن نحتاج إلى ثلاثة مربعات لكى نضع كل ماعز من الماعز التسع كلاً فى حظيرتها الخاصة بها.

<u>وكان الحل كالآتى :</u>



شكل رقم (36)

المربعات الثلاثة

وهكذا كان الفلاح على صواب لأنه فكر فى الحل ولم يصدر حكماً سريعاً. ومعظم الناس لديهم إدراك على التقييم وهم يحكمون على الفكرة بالسرعة التى يفكرون بها ، وهم يقولون : هذا سؤال سخيف ، أو لأنه لا يمكن تنفيذه ثم يقتلون الفكرة فى مولدها . والمفتاح إلى مثل هذا الموقف هو تعليق إصدار الحكم لفترة ما ، وإلا قتلنا الأفكار الجريئة بسرعة ، فقد تكون هذه الأفكار هى الخطوات الأولى لما يأتى بعدها من خطوات طيبة.

فإذا واجهنا أى موقف أو مشكلة معينة يراد حلها يجب أن نفكر وننطلق لحلها.

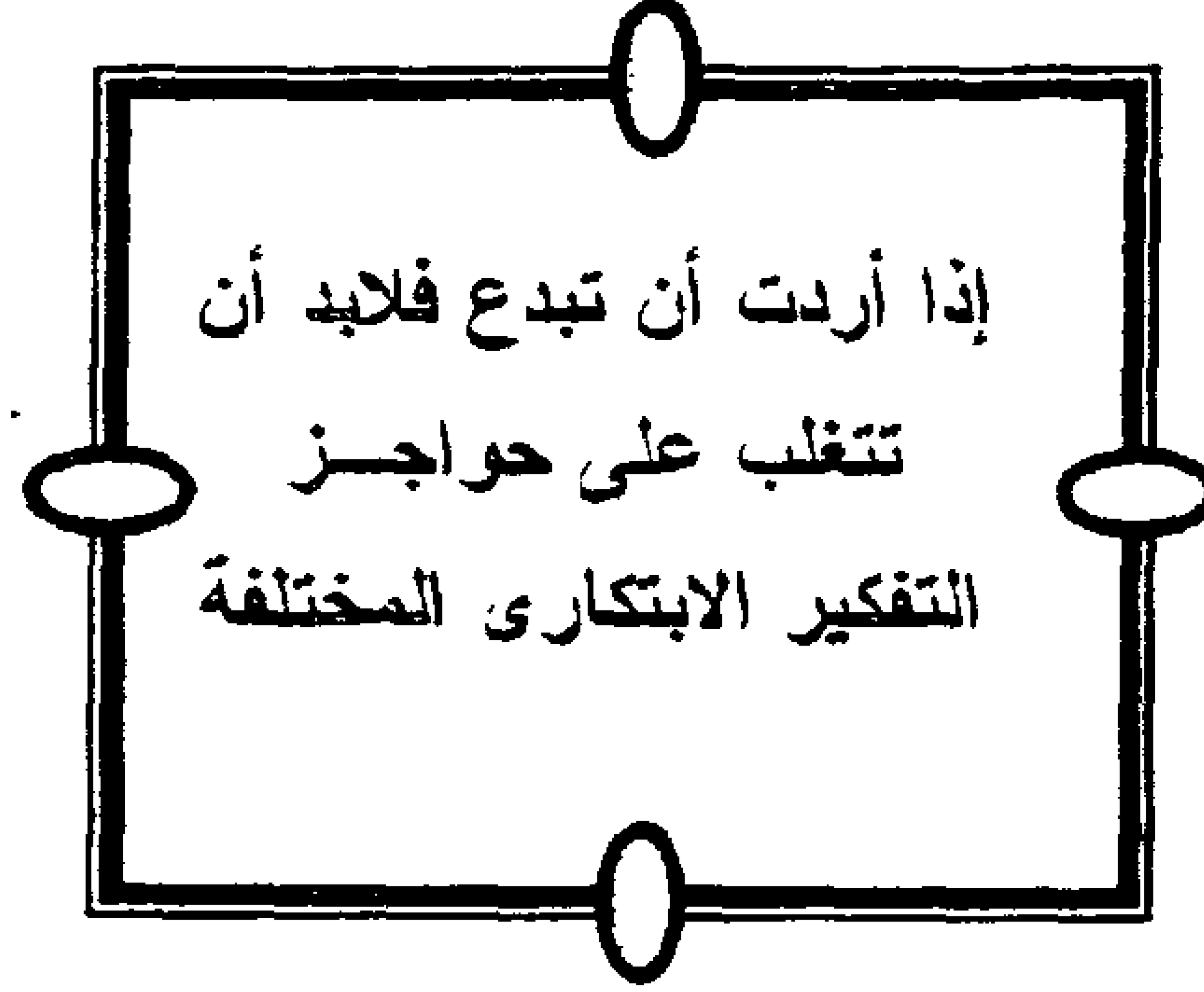
6/4- الميل لتجنب المخاطرة بمعنى الفشل فى تحدى الشىء الواضح أو الأمور البديهية :

إذا أردت أن تبدع فلابد أن تتغلب على حواجز التفكير الابتكارى المختلفة فمثلا اذا كان المطلوب منك أن تصل بخطوط مستقيمة دون أن تقطع النص المكتوب.

هل يمكنك ذلك ؟

قد تبدو الصورة مستحيلة بكل وضوح ، فإذا ما أوصلنا النقط ببعضها بخطوط مستقيمة فلابد أن تقطع النص المكتوب . هذا واضح أليس كذلك ؟

دعنا نتحدى البديهى بتوصيل الخطوط على النحو المبين بعد .



شكل رقم(37)

كيفية توصيل النقاط بأربع خطوط مسطحه

التفكير الابتكارى يتحدى دائمـا الأمور البديهية

5- السلوك المميز للشخصية الابتكارية

كيف يمكن الحكم على مدى قدرة الشخص على التفكير الابتكارى ؟

وبمعنى آخر :

ما هى أهم الصفات الخصية للشخص ذو القدرات الابتكارية ؟

يشعر الشخص المبتكر أكثر من غيرة بحاجة ملحة إلى إثبات ذاته ، ويعبر عن ذلك برغبته فى أن يصل إلى رابطة معينة مع العالم الذى يعيش فيه وهذا انعكاس طبيعي لما يؤمن به الكثيرون من أن الإنسان قد شعر – ولا زال يشعر – بانفصاله عن العالم الذى يعيش فيه ، ومن ثم يحاول إيجاد وسيلة للوصول إلى رابطة مع عالمه ووسيلته فى هذا تتمثل فى التفكير والإنتاج الابتكارى، فهو يحاول أن يربط بين ما يلمسه حوله فى بيئته وبين ما يشعر به داخل نفسه ويلقى الاثنان لينتجا إنتاجاً جديداً يوجد بين الشخص المبتكر وبين البيئة التى يعيش فيها لان ما أنتجه يعتبره جزءا منه وجزءاً من بيئته.

والإنسان المبتكر مستمر ومتطور فلا يتوقف إنتاجه عند حد معين بل قد يؤدى كل إنتاج جديد إلى إنتاج آخر، وقد يتحول إلى ميادين أو مشكلات أخرى لحلها .... وهكذا .

ولقد أثبتت الكثير من البحوث أن الأشخاص ذوى القدرات الابتكارية العالية يتميزون عن غيرهم فى بعض الصفات الشخصية والأنماط السلوكية وأهمها :

1/5 – يثق فى نفسه إلى حد كبير وفى قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط به من أعمال .

2/5 – يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها ومن ثم فأنه يتقبلها بشيء من التحفظ والشك والريبة وإعادة النظر .

3/5 – يميل إلى إثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التى يعتبرها الغير قضايا ملحة وغير قابلة للجدل

4/5 - يحاول أن يبتعد عما هو روتينى فى أعماله كلما كان ذلك ممكنا ويميل إلى كل تجديد ولتغيير .

5/5 – مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه وإصراره على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات .

6/5 – لا يجب أن يفرض سلطته على الغير كما أنه يفضل ألا يخضع لسلطة الغير .

7/5 – يفضل ألا يعمل فى ظل قوانين وقواعد محددة .

8/5 – يميل إلى البحث والتفكير فى الأمور غير المؤكدة والتى يصعب التنبؤ بنتائجها، فيضل مثلاً الأهداف ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح.

9/5 – لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق ، فلكل رأى أو مشكلة أكثر من وجه ، والخطأ والصواب فى نظره أمر نسبى.

10/5 – على استعداد أن يتحمل البلبلة والالتباس فى المشكلات والمواقف الغامضة ، فيفضل أن يعمل فى ظل مواقف غامضة ومعقدة على أن يصل فى ظل مواقف واضحة ومحددة ، فالأولى تثيره وتستهويه عن الثانية .

11/5 – لا يجب أن يتمسك بخطة عمل يومى معينة فهو على استعداد أن يغير من هذه الخطة حسب ما تفرضه المواقف والأحداث التى يقابلها.

12/5 – عندما يؤخذ رأيه فى مشكلة ما ، فغالباً ما يقترح أو يبدى أفكاراً وحلولاً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة وغير واقعية.

13/5 – يفضل أن يعمل بمفرده على أن يعمل مع الغير.

14/5 – عندما تخطر على باله فكرة ما فإنه لا يدعها جانباً بل يتأملها ويتخيلها مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها.

15/5 – يفضل – إذاً ما أتيحت له الفرصة – أن يناقض ما يصدر إليه من أوامر من رؤسائه.

6- ما هى أهم وسائل زيادة القدرة على القدرة الابتكارية

تتعدد وسائل تنمية القدرة على الابتكار ومن أهم هذه الوسائل ما يلى :

1/6- تتبع الأفكار الجديدة (سجلها)

2/6- وضع أسئلة جديدة يومياً ومحاولة الإجابة عنها .

3/6- لا تضع نفسك فى قوالب جامدة .

4/6- تقبل أفكار الآخرين .

5/6- اليقظة فى الملاحظة .

6/6- المشاركة فى الهوايات .

7/6- روح المداعبة والمرح .

8/6- المجازفة وعدم الخوف من الفشل.

9/6- عدم اليأس.

10/6- الإرادة القوية.

11/6 تعود عند التفكير على استخدام أسلوب متميز فى مواجهة المشاكل

12/6- تحديد المشكلة بوضوح فى صورة نقاط واضحة.

13/6- عدم الحذر الزائد .

14/6- المشاركة الجادة فى العصف الذهنى .

ونظراً لأهمية العصف الذهني فى تنمية القدرة على الابتكار سوف نعالجه بشيء من التفصيل على النحو التالي :

7- العصف الذهنى Brain Storming أحد الأساليب الأساسية لتنمية وزيادة القدرة على التفكير الابتكارى ..... لماذا؟

ما هو المقصود من العصف الذهنى ولماذا يعتبر العصف الذهنى أحد الأساليب لتنمية وزيادة القدرة على التفكير الابتكارى ....؟

1/7- ما هو المقصود من العصف الذهنى؟

عبــــارة عن :

وسيلة للحصول على أكبر قدر من الأفكار الجديدة التى تساهم فى حل مشكلة أو موضوع معين محل المناقشة عن طريق اشتراك وتفاعل مجموعة من الأفراد فى المناقشة والحوار (فى إطار منطقة النشاط الحر) حول هذه المشكلة أو الموضوع محّل المناقشة.

ولضمان نجاح العصف الذهنى فى إثارة التفكير يشترط ما يلى :

1- تأجيل التقييم :

لا تقيم الأفكار المقترحة فى اجتماع العصف الذهنى سواء كانت أفكارك أو أفكار غيرك ولا تسخر من أفكار الآخرين.

2- التفكير بحرية :

التفكير بحرية أى الاندفاع فى الخيال والأحلام ، ترك للعقل الباطن حرية التعبير .

تدور هذه الأفكار حول :

- تحديد أسباب المشكلة أو موقف أو بلورة الموضوع (مرحلة تحديد المشكلة أو الموضوع).
- إيجاد أكبر عدد من الحلول البديلة الممكنة والمتاحة لحل المشكلة أو الموضوع (مرحلة إيجاد الأفكار والحلول البديلة).
- تقييم الأفكار والحلول البديلة واختيار الحل المناسب (مرحلة التقييم وإيجاد الحل المناسب).

3- أن تستمر جلسات العصف الذهنى لفترة طويلة.

4- تجميع اكبر عدد من الأفكار .

5- أن تتضمن جلسة العصف الذهنى خبرات وتخصصات مختلفة فى تقديم الأفكار عن السلع والخدمات .

6- عدم السماح أثناء جلسة العصف الذهنى بالتعقيب على اى فكرة تقدم مهما كانت هذه الفكرة .

7- عدم السماح لأحد بالامتناع عن المشاركة فى إعطاء الأفكار.

يتضح لنا مما سبق أن العصف الذهنى هو بمثابة اشتراك مجموعة من الأفراد لمناقشة موضوع أو مشكلة وحدوث تفاعلات بينهم ومناقشات ينتج عنها :

أفكار جديدة تساهم فى حل المشكلة أو الموضوع محل المناقشة ... يتم ذلك من خلال مراحل ... ما هى ؟

- مرحلة تحديد المشكلة أو الموضوع .
- مرحلة إيجاد الأفكار وتقييمها .
- مرحلة الحل المناسب .

2/7- أهمية العصف الذهنى بالنسبة لمراحل اتخاذ القرار :

وفيما يلى عرضاً موجزاً لأهمية العصف الذهنى بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لاتخاذ القرار.

1/2/7- فى مرحلة تحديد المشكلة أو الموضوع :

فى هذه المرحلة يتم التحديد الدقيق لموضوع ما أو مشكلة ما يواجهها الشخص فى هذه المرحلة يتم الاستعداد بجمع المادة المتاحة والمعلومات الكافية عن الموضوع المطروح والثغرات التى تثار فى طريق الحل ، ونجاح هذه المرحلة يساعد على إتمام المرحلة التالية بكفاءة عالية وهى مرحلة إيجاد الأفكار المرتبطة بالمشكلة الأساسية.

2/2/7- فى مرحلة إيجاد الأفكار :

ويتم فى هذه المرحلة استخدام أسلوب العصف الذهنى، ويعتمد هذا الأسلوب أساساً على تشجيع المشاركين فى الحوار بين الأشخاص المشاركين على استحضار الأفكار بدون ترتيب معين وبدون أى قيود وكذلك بدون اعتبار لقيمتها ، حيث تؤجل عملية التقييم للمرحلة الثالثة.

وفيما يلى بعض النصائح التى تساعد على نجاح هذه المرحلة :

1. ضرورة تحديد المشكلة وتقديم كافة المعلومات عنها بمعرفة الإدارة .
2. يقوم كل شخص بالتفكير الجاد في المشكلة المطروحة .
3. يقوم كل شخص بتسجيل أفكاره في بطاقة تم حفظ هذه البطاقة دون مناقشتها .

خلاصة هذه النصائح أن تكون هناك قائمة من الأفكار تستخدم كمفاتيح تقود إلى بلورة المشكلة وتكوين حل لها ، حل يعتمد على أفكار جماعية متحررة من القيود ومتفتحة على الواقع .

3/2/7- في مرحلة إيجاد الحل :

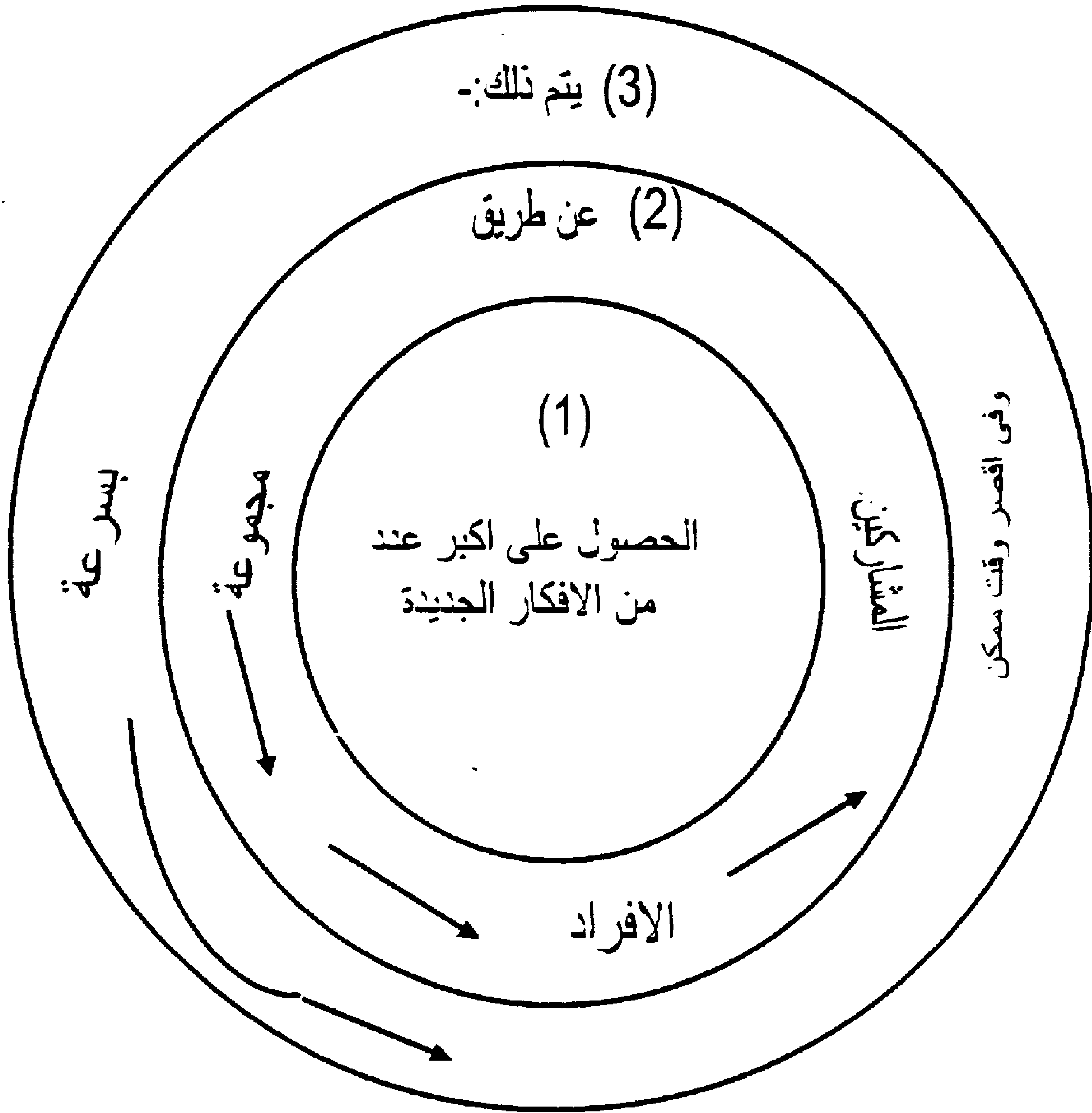
ويتم بعد مرحلة العصف الذهني لتوليد الأفكار ، تقييم تلك الأفكار عن طريق المشاركين حيث يتم في هذه المرحلة مناقشة الأفكار وتقييمها واختيار هذه الأفكار لحل المطروحة .

3/7- لماذا يعتبر العصف الذهني وسيلة هامة لتنمية وزيادة القدرة على التفكير الابتكاري ... ؟

لأنه يشجع على إثارة التفكير لحل المشكلة ...

ما هو المقصود من إثارة التفكير .. ؟!

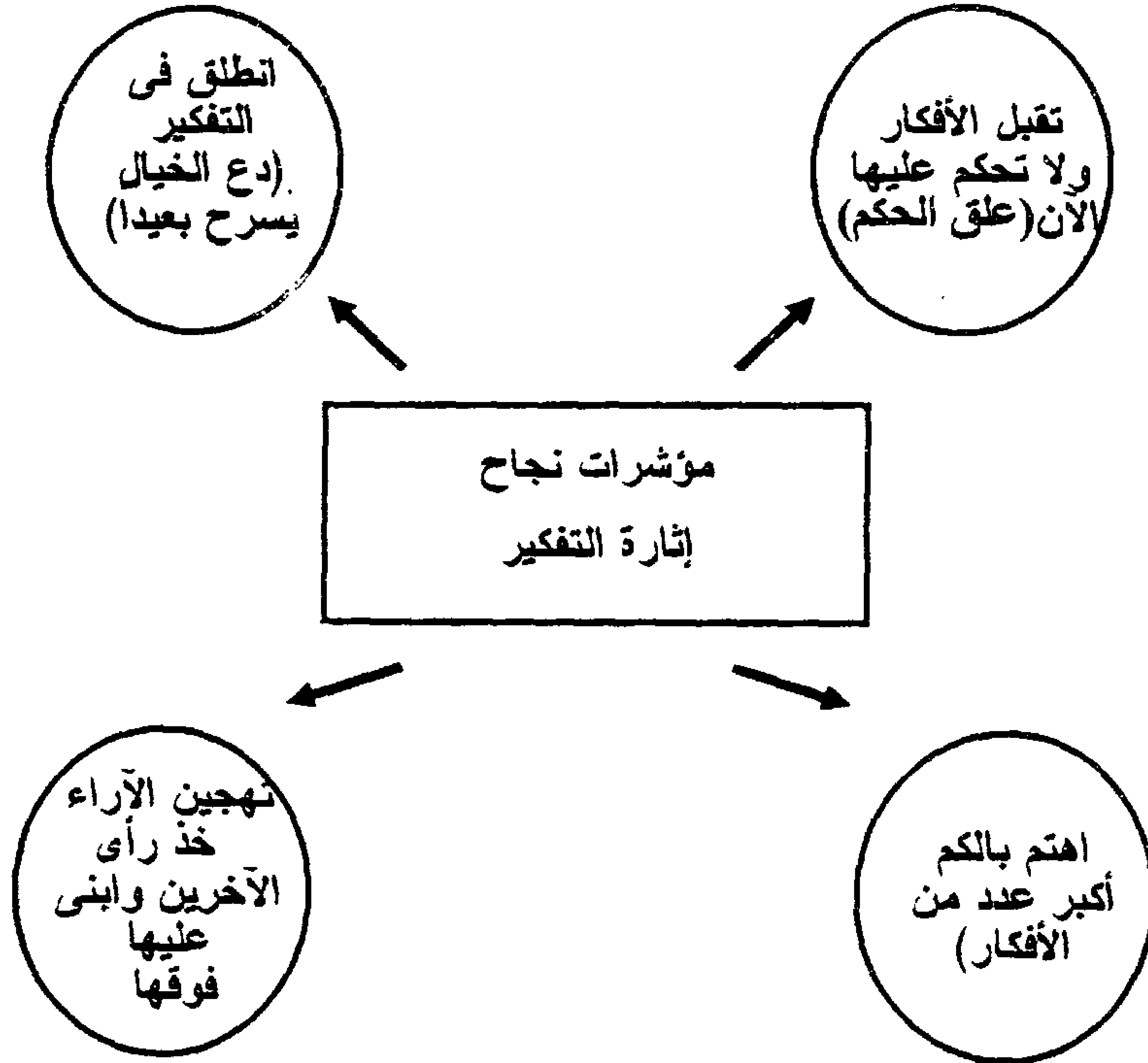
يعني إثارة التفكير ببساطة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الجديدة عن طريق مجموعة من الأفراد المشاركين بسرعة وفي أقصر وقت ممكن ويوضح ذلك الشكل التالي :



شكل رقم (38)

كيفية الحصول على اكبر عدد من الأفكار الجديدة

ما هى أهم مؤشرات نجاح إثارة التفكير ؟ يتوقف نجاح إثارة التفكير على مجموعة من العوامل يوضحها الشكل التالى :



شكل رقم (39)

العوامل المؤثرة على نجاح إثارة التفكير

4/7- كيف يمكن لفرد او للمدير استخدام العصف الذهنى فى إيجاد حل لأى مشكلة.

1/4/7- تحديد المشكلة المطلوب دراستها :

يجب أن يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها فى اجتماع العصف الذهنى بعناية شديدة :

- مشكلة راهنة.
- ذات أهمية.

بحيث تبرر اشتراك الأفراد الآخرين .

- يجب أن يشترك فى اجتماعات العصف الذهنى بعض أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين فى رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة .
- إذا كان الاجتماع يضم سيدات ورجال يجب ألا يقل عدد أى منهم عن العدد المناسب حتى يكون الاجتماع ممثلاً للمشاركين .
- عدم السماح للمراقبين بالحضور ، لأن حضور أى مراقب أو غير مشترك فى المناقشة سيؤدى إلى كبت الابتكار . فجميع الحاضرين يجب أن يساهموا فى الاجتماع والمناقشة والحوار.

2/4/7- تنظيم جلوس المشاركين :

- يجب تنظيم جلوس الحاضرين ، بحيث يواجه المشتركون بعضهم باستعمال منضدة مستديرة أو على شكل U . ويقف المدير على الجانب المفتوح من المنضدة .

3/4/7- دعوة المشاركين للحضور :

- يجب دعوة المشتركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل . ويجب أن يكون الاجتماع فى الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشتركون فى مشاكلهم الخاصة .

4/4/7- إدارة الحوار والمناقشة :

(1) يجب على المدير أن يقوم بإدارة الحوار والمناقشة بشكل فعال :

- متفتح الذهن .
- يقود المجموعة بحماس وقدرة وفعالية .
- أن يظهر اهتمامه بالاشتراك فى تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين .

- يجب أن تقوم المناقشة فى إطار :
- أسلوب نافذة على النفس والسابق الإشارة إليها .[1]

(1) يجب أن تسجل الأفكار على السبورة أو على ورقة معلقة أمام الجميع ولا تسجل فى سجلات .

(2) يطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له فى كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوب عليها الأفكار على الحائط أمام الجميع .

(3) عند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشتركين على مساهمتهم ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التى يتم اختيارها تقييم الأفكار :

1. بعد انتهاء جلسة العصف الذهنى والحصول على الأفكار من المشاركين يتم عقد اجتماع لتقييم الأفكار التى تم التوصل إليها .
2. يجب أن يدعو المدير اثنين أو ثلاثة من المشتركين فى اجتماع العصف الذهنى لحضور اجتماع تقييم الأفكار .
3. يحدد اجتماع التقييم بعد اجتماع العصف الذهنى بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار .
4. بعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار المطبوعة (المسجلة سلفاً) بعد وضع علامة على الأفكار المختارة .
5. كيف يمكن تقييم نتائج العصف الذهنى بناء على :
6. بعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار المطبوعة (المسجلة سلفاً) بعد وضع علامة على الأفكار المختارة.

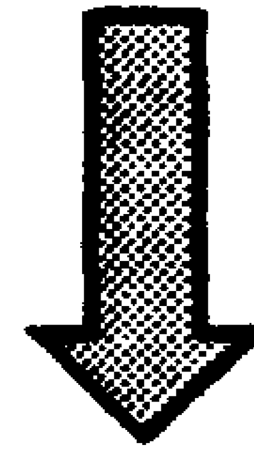
---

(1) أنظر المحور الخامس صـــ 255

كيف يمكن تقييم نتائج العصف الذهنى بناء على :

فى النهاية

كيف يمكن الحكم على نتائج العصف الذهنى ؟



يتم ذلك من خلال مجموعة من المقاييس .... ما هى ؟

يتم تقسيم الأفكار الأخرى إلى مجموعات وفقا لأسس يتفق عليها

تقييم مجموعات الأفكار بالقيم المناسبة للعمل طبقاً للتكلفة والعائد

تحليل عوائق نجاح أى فكـــــرة

5/7- مقاييس تقييم نتائج العصف الذهنى :

- تكاليف التنفيذ .
- مدى مناسبة النتائج للإدارة والعاملين والعملاء .
- مدى ملائمة النتائج للنواحى القانونية بمعنى آخر هل هى قانونية (لا تتعارض مع القانون) .
- مدى قابلية النتائج للتنفيذ . بمعنى آخر هل النتائج عملية ؟
- مدى ملائمة وقت التنفيذ بمعنى آخر كم وقتا تتطلب للتنفيذ ... مدى ربحية النتائج بمعنى آخر هل هى مربحة ؟

وفى النهاية يتوقف نجاح أسلوب العصف الذهنى على :

1- شخصية الذى يدير جلسة العصف الذهنى .

2- نوعية الأشخاص المشاركين فى الحوار والمناقشة .

3- القدرة على اختيار المشكلات والقرارات التى تطرح فى جلسة العصف الذهنى .

فى النهاية :

نؤكد أن العقل البشرى له قدرات هائلة ويجب على مقدمى الأشخاص استغلالها ، وأسلوب العصف الذهنى يمثل وسيلة تحطم القيود وتفتح المجال أمام التفكير الابداعى لمقدمى الخدمات.

المراجـــع

1- مراجع باللغة العربية

1/1- الكتــب :

1/1/1- د . أحمد ماهر، د . جلال الهجرسي وآخرون ، **الإدارة المبادئ والمهارات** (الإسكندرية، الدار الجامعية 2002)

2/1/1- د. عادل حــسن ، د . أحمــد مــاهر ، **نظــم الاتــصالات مــدخل إداري** (الإسكندرية كلية التجارة جامعة الإسكندرية)

3/1/1 د. محمد محمد إبراهيم، **إدارة الأفراد ، أسس علمية – قضايا تطبيقية** مــن واقع بيئة عمل الجهاز الحكومي بمصر(القــاهرة ، مكتبــة عــين شــمس 2003).

5/1/1- د. ــــــــــــ، الإدارة وإعادة الهيكلة فى المشروعات العامــة والخاصة (القاهرة، مكتبة عين شمس، 2004).

6/1/1- د. ــــــــــــــ، المدير والاتجاهــات الإداريــة الحديثــة، (القاهرة مكتبة عين شمس 1996 / 1997).

7/1/1 د . ــــــــــــــــ، الإدارة، الأصول، المبــادئ العلميــة والفعاليــة التنظيمية للمؤسسات (شبين الكوم 2000).

8/1/1 د . ــــــــــــــــ، مقومات نظم دعم وتجويد القــرارات (رؤيــة إدارية متكاملة (شبين الكوم، مطابع الولاء الحديثة 2005).

2/1 دراسات وبحوث .

1/2/1 مركز التنمية الإدارية الشركة القابضة للغزل وتصنيع الملابس سلسلة التطوير والتدريب الإدارية، سلسلة استخدام التفكير الابتكاري فى حل المشكلات، الإسكندرية 1997) .

2/2/1 الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع (خلاصات) كتب المدير ورجل الأعمال.

3/1 قوانين

1/3/1- القانون رقم 47 لسنة 1978 وتعديلاته ولائحته التنفيذية.

2- مراجع باللغة الإنجليزية

1- Books :

1/2- Walter D. Storey (Original Editor) Stephen K : Merman; Zandy B. Iclibowitz, (co Editors) , Career Development Systems : Questions. Worth Asking and Answer Worth Questioning , (prepared by the ASTD Career Development Professional Paretic Area, (American Society for Training and Development 1987 0

2/2- Tomas G, Gutteridge and Fred L., Organizational Career Development State of The Practice, Egypt, Cairo, American Society for training and Development 0

4/2- Grahman, J . w ., Marks , Ce., Hansen , W . B , acial -Influence Processes, Journal of Applied Psychology

5/2- Yuki, G , Falbe , C . M., Important of different Power Source In downword and lateral relation , Journal of Applied Psychology,

6/2- Penley , L . and Alexander , J. , Communication Abilities Of managers, the Relation- Ship o Perfarmance , Journal of Management,

7/2 Udai Pareek Training Instvuments For Human Resource Develop ment (New Deil Hi , Tatame Graw – Hill Publishing Company limited .

2- Articles :

2/1- B, Leslie, Trustrm "Marketing: Concept and Function" European journal of Marketing Vol 23 , 3 (1989).

2/2- M., Bell, and Emory, W. " the faltering Marketing Concept " journal of Marketing Vol 35 (October 1971))

2/3- Kotler, Philip and Sidney j . Ivy, Broading the concept of Marketing journal of Marketing vol. 33 (January 1969)

2/4- R., Bennett, and Cooper, R. " The Misuse of Marketing: An American Tragedy " Business Horisons (November - December 1981.

ماذا تعرف عن المؤلف ؟

مؤلف الكتاب هو : أ.د. محمد محمد إبراهيم.

- دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال.
- وفيما يلى وصفاً مختصراً عن سيرته الذاتية :

(1) الوظائف الحالية والسابقة :

- أستاذ التسويق وإدارة الأعمال بجامعة المنوفية.
- رئيس مجلس إدارة البيت العربى للتدريب والاستشارات الإدارية "إميتراك".
- رئيس جامعة المنوفية سابقاً.

(2) الخبرات العلمية :

- عضو الهيئة الاستشارية لرئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مصر (سابقاً).
- عضو الهيئة الاستشارية بمركز القطاع العام للمعلومات (مجلس الوزراء) مصر (سابقاً).
- مستشار والمشرف العام لمركز التنمية الإدارية بالشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة مصر. (سابقاً).
- المشرف العام على مركز الدراسات الوطنية بمحافظة المنوفية. (سابقاً).
- عضو مجلس إدارة شركة مصر شبين الكوم للغزل والنسيج مصر (سابقاً).
- عضو مجلس الكلية العسكرية لعلوم الإدارة الضباط القوات المسلحة.
- عضو مجلس إدارة شركة عمر أفندى.
- نائب رئيس لجنة قطاع العلوم التجارية.
- عضو بشعبة التنمية الإدارية بالمجالس القومية المتخصصة بجمهورية مصر العربية.



- عضو دائم بلجان التطوير الإدارى بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مصر (سابقاً).
- عضو لجان تقييم أداء العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس مصر (سابقاً).
- عضو دائم بلجنة التطوير الإدارى بجامعة المنوفية مصر.
- عضو مجلس إدارة إحدى شركات بنك فيصل الإسلامى مصر (سابقاً).
- رئيس مجلس إدارة جريدة المنوفية مصر (سابقاً).
- نائب رئيس مجلس شعبة العلوم الإدارية بأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا.
- خبير استشارى للتنظيم والإدارة بالبنك الدولى بواشنطن (سابقاً).
- خبير استشارى فى التدريب بمركز الدراسات الإدارية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة (سابقاً).
- عضو لجان تقييم المشروعات الممولة عن طريق هيئة المعونة الأمريكية.
- خبير استشارى فى مجال التدريب (تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية) والدراسات التسويقية والإدارية والتنظيمية وتقييم الأداء ودراسات الجدوى الاقتصادية لأكثر من ثلاثون عاماً بجمهورية مصر العربية وفى دول الخليج العربى (المملكة العربية السعودية – الكويت- عمان – قطر – ليبيا) وذلك فى مجالات عديدة منها : التسويق والبيع، وإدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، التغيير والتطوير التنظيمى، نظم المعلومات الإدارية تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، السلوك التنظيمى-التفاوض...إلخ.
- الإشراف ومناقشة العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه.

3) دراسات واستشارة إدارية تم تنفيذها :

قام المؤلف بتنفيذ العديد من الدراسات والاستشارات الإدارية ومنها على سبيل المثال : دراسات الجدوى والتطوير الإدارى وإعداد النظم الإدارية وأدلة العمل وتبسيط الإجراءات لمؤسسات عربية ومصرية.



- **المؤلفات العلمية :**

- الأصول العلمية للإدارة (دار النهضة العربية – القاهرة).
- إدارة الأفراد أسس علمية وقضايا تطبيقية (دار النهضة العربية – القاهرة).
- الإدارة العامة (مكتبة الولاء شبين الكوم -مصر).
- دراسات الجدوى الاقتصادية (دار النهضة العربية -القاهرة).
- الإدارة المالية (دار النهضة العربية -القاهرة).
- إستراتيجية التسويق الإنتاجي والخدمي (دار النهضة العربية- القاهرة).
- إدارة التسويق (مكتبة عين شمس) 44 ش قصر العيني- القاهرة.
- كيف تكون رجل بيع ناجح (مكتب عين شمس) 44 ش قصر العيني- القاهرة.
- إدارة الاحتياجات (مكتبة عين شمس) 44 ش قصر العيني- القاهرة.
- إدارة الإنتاج (مكتبة عين شمس) 44 ش قصر العيني- القاهرة.
- المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة (مكتبة عين شمس 44 ش قصر العيني) – القاهرة.
- مقومات وأساليب دعم وتجويد القرارات الإدارية (مكتبة عين شمس 44 ش قصر العيني- القاهرة، 2004).
- كيفية إعداد التقارير والبحوث والمذكرات بأسلوب علمي لماذا ؟ .. كيف؟ (مكتبة عين شمس – 44 قصر العيني – القاهرة، 2004).
- الإدارة الأصول المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات).
- التسويق المصرفي كمدخل لتميز المصرف واحتلال مركز الريادة في السوق المصرفي (مكتبة عين شمس 44 ش قصر العيني)، القاهرة 2004.
- تسويق وبيع الخدمات السياحية والفندقية (مكتبة عين شمس 44 ش قصر العيني- القاهرة، 2004).

- الإدارة وإعادة الهيكلة فى المشروعات العامة والخاصة (مكتبة عين شمس، 44 ش قصر العينى – القاهرة، 2004).
- التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفى –المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى (مكتبة عين شمس 44 ش قصر العينى- القاهرة، 2005.
- الاتجاهات المعاصرة فى منظومة العمل الإدارى للمدير، 2005.
- آليات الخطط الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية – المخرجات الرئيسية لوظيفة التخطيط إحدى عناصر منظومة العمل الإدارى – المدخل لضبط أداء مسارات العمل بالمؤسسات (مكتبة عين شمس، 44 ش قصر العينى، 2005).
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتطوير وتنمية الأداء البشرى (مكتبة عين شمس، 44 ش قصر العينى، 2005).
- بحوث التسويق – المدخل لاتخاذ القرارات التسويقية (مكتبة عين شمس 44 ش قصر العينى، 2005).
- دراسة وتحليل سلوك المستهلك – المدخل لتحقيق التوافق بين الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة والمنافع الحقيقية للعملاء (مكتبة عين شمس، 44 ش قصر العينى، 2005).
- دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية الجديدة- المدخل الإدارى لاتخاذ قرار بإنشاء وبناء كيانات المشروع.

▪ **البحوث المنشورة : تم نشر بحوث علمية من بينها :**

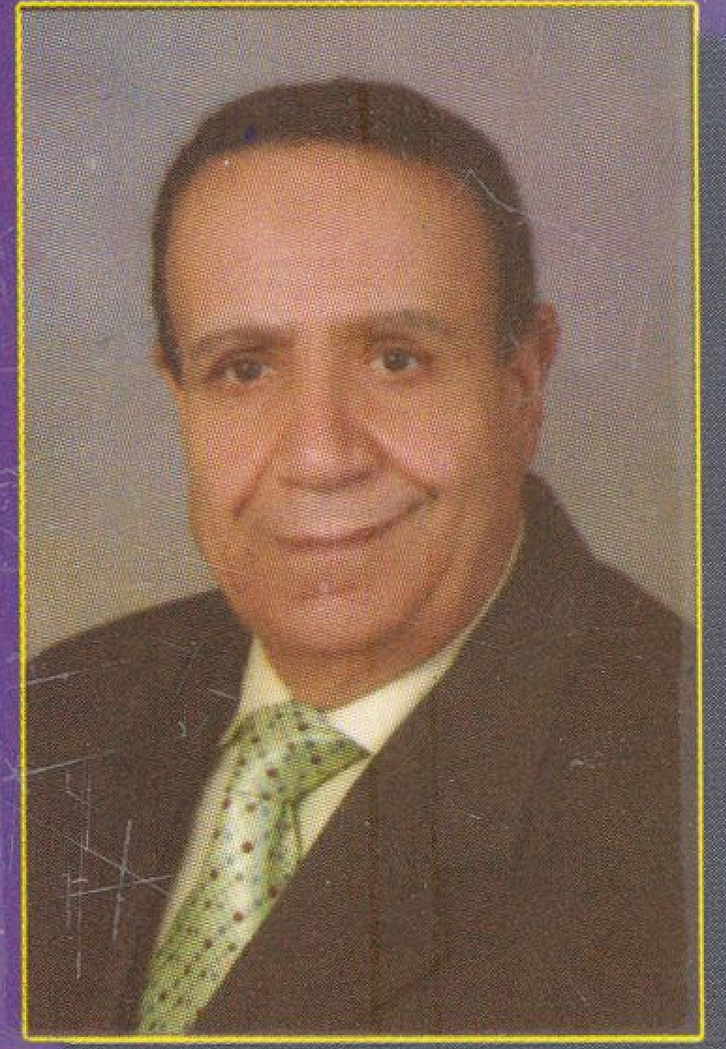
- تقييم دور الرقابة على شركات القطاع العام بجمهورية مصر العربية؟
- تقييم أداء العاملين فى الأجهزة الإدارية المختلفة للدولة.
- مشاكل تخطيط القوى العاملة.
- حماية المستهلك.
- مشاكل تسويق الخدمات الحكومية.

- تخطيط الخدمات المرورية فى مدينة القاهرة.
- تخطيط الخدمات التعليمية.
- مشاكل التسويق فى الشركات المصرية فى ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة.
- تنمية الصادرات.
- البعد الإدارى فى ترشيد الإنفاق العام.
- تسويق الخدمات المصرفية.
- التخطيط الإستراتيجى.
- إدارة التطوير ومقاومة التغيير بالجامعات المصرية.
- تطوير الأداء الإدارى بالمستشفيات المصرية.
- تطوير الأداء الإدارى بوحدات الإدارة المحلية.


الدار الجامعية


الدار الجامعية

أ.د. محمد محمد إبراهيم
رئيس مجلس إدارة البيت العربي
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنوفية
ورئيس الجامعة الأسبق



- تخرج أ.د. محمد محمد إبراهيم من جامعة القاهرة - حصل على الماجيستير والدكتوراة فى العلوم الإدارية وشغل مناصب عديدة ومارس العمل الاستشاري والأكاديمي عبر أكثر من 30 عاما فى مختلف المواقع.
- عمل رئيس لقسم إدارة الأعمال بجامعة أسيوط، ثم وكيلا لكلية التجارة أسيوط والمنوفية، المستشار والمشرف العام لمركز التنمية الإدارية بالشركة القابضة للغزل والنسيج، عضو الهيئة الاستشارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
- المشرف العام لمركز الدراسات الوطنية بمحافظة المنوفية (حاليا).
- عضو مجلس إدارة شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج، عضو مجلس إدارة شركة عمر أفندي، عضو بشعبة التنمية الإدارية بالمجالس القومية المتخصصة.
- عضو لجان تقييم أداء العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج، رئيس مجلس إدارة جريدة المنوفية، نائب رئيس لجنة قطاع العلوم التجارية للتنظيم خبير إستشاري للتنظيم والإدارة بالبنك الدولي، عضو لجان المشروعات الممولة عن طريق هيئة المعونة الأمريكية.
- خبير استشاري فى مجال الاستشارات الإدارية والتسويقية حيث قدم العديد من الاستشارات لكثير من الجهات داخل وخارج مصر فى مجالات عديدة تشمل: إعداد الهياكل التنظيمية وتوصيف وترتيب الوظائف وإعداد أدلة العمل لبعض شركات القطاع الخاص والعام، إعداد الهياكل التنظيمية، تطوير النظم الإدارية والتجارية، دراسات الجدوي الاقتصادية، الدراسات التسويقية وتحليل الفرص التسويقية، تصميم الاستراتيجيات التسويقية والترويجية.
- خبير استشاري فى مجال التدريب (تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية) فى مجالات عديدة مثل:
- التسويق، تنمية المهارات البيعية، المشتريات والمخازن، التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية، التغيير والتطوير التنظيمي، نظم المعلومات الإدارية وكتابة التقارير، تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، السلوك التنظيمي.
- الإشراف على العديد من الرسائل العلمية للحصول على درجتي الماجيستير والدكتوراة فى مجالات إدارة الأعمال المختلفة.

من مؤلفات أ.د./ محمد محمد إبراهيم

- ★ الأصول العلمية للإدارة
- ★ إدارة الأفراد وأسس ترشيد الموارد البشرية.
- ★ الإدارة العامة.
- ★ دراسات الجدوى الاقتصادية.
- ★ الإدارة المالية.
- ★ استراتيجية التسويق الإنتاجي والخدمي.
- ★ إدارة التسويق.
- ★ كيف تكون رجل بيع ناجح ؟
- ★ إدارة الاحتياجات.
- ★ إدارة الإنتاج.
- ★ بالإضافة الي نشر أكثر من (٥٠ بحثا) في المجالات العلمية العربية والأجنبية.
- ★ المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ★ كيفية إعداد التقارير والبحوث والمذكرات بأسلوب علمي لماذا ؟ ... كيف ؟
- ★ الإدارة الأصول المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات
- ★ التسويق المصرفي كمدخل لتميز المصرف واحتلال مركز الريادة في السوق المصرفي
- ★ تسويق وبيع الخدمات السياحية والفندقية.
- ★ الإدارة وإعادة الهيكلة في المشروعات العامة والخاصة.
- ★ التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى.
- ★ آليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية المخرجات الرئيسية لوظيفة التخطيط إحدى عناصر منظومة العمل الإداري المدخل لضبط مسارات العمل بالمؤسسات.
- ★ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتطوير وتنمية الأداء البشري.
- ★ بحوث التسويق المدخل لاتخاذ القرارات التسويقية.
- ★ دراسة وتحليل سلوك المستهلك المدخل لتحقيق التوافق بين الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة والمنافع الحقيقية للعملاء.
- ★ دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعا[ت] الجديدة المدخل الإداري لاتخاذ قرار بإنشاء وب[...]
- ★ التسويق السياسي - الطريق للتفوق في التمثيل [...]
- ★ سلسلة الجودة من المنظور الإداري:
  - الوثيقة الأولى: إدارة الجودة من المنظور الإد[اري ...] لإدارة الجودة.
  - الوثيقة الثانية: إدارة الجودة من المنظور الأ[...] القياس.
  - الوثيقة الثالثة: إدارة الجودة من المنظور الإ[...] التعامل مع فجوات الجودة [...]





الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم
الابراهيمية الاسكندرية ج.م.ع
ت/فاكس: ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢/ ٠٣ / ٢+